الإعتصامات والإضرابات في منظمات الأعمال

مدخل تطبيقي لإدارتها و الحد من تأثيرها



محمد عبد المنعم إبراهيم

خبير الإدارة والجودة واللوجستيات

المجموعة الإستشارية للتطوير والتنمية

مارس ٢٠١٣

الإعتصامات و الإضرابات

فى منظمات الأعمال

مدخل تطبيقى لإدارتها و الحد من تأثيرها

محمد عبد المنعم إبراهيم

خبير الإدارة و الجودة و اللوجيستيات

مارس ٢٠١٣

المجموعة الإستشارية للتطوير و التنمية

إسم الكتاب: الإعتصامات و الإضرابات في منظمات الأعمال
(مدخل تطبيقى لإدارتها و الحد من تأثيرها)

المؤلف: محمد عبد المنعم إبراهيم

الطبعة: الأولى مارس ٢٠١٣

مقاس الكتاب: ١٦,٥ × ٢٤سم

الناشر: المجموعة الإستشارية للتطوير و التنمية (C.G.D.I)

العنوان: ٤ ش الدكتور حسين إبراهيم حسن بجوار مستشفى دار الحكمة متفرع من ش عباس العقاد – مدينة نصر - القاهرة

تليفون: ٢٢٧٠٤٨٨٤(٠٢)

فاكس: ٢٢٧١٢٩٢٢ (٠٢)

محمول: ١١٨١٤٥٣ (٠١١١) - ١٢٦٣٤٠٢ (٠١٠٠)

الإخراج الداخلى و الغلاف: مؤسسة الإسكندرية للتنمية الثقافية و السياحية

التجهيز الفنى و الطباعة: مؤسسة الإسكندرية للتنمية الثقافية و السياحية

رقم الإيداع: ٢٠١٣/٥٤٤٢

إلى أحبائى

زوجتى أيات عثمان

و أولادى بسمة و سارة و أحمد و محمود و مصطفى

الذين كانوا و مازالو و سيظلو أحب الناس إلى قلبى

محمد عبد المنعم

محتويات الإعتصامات و الإضرابات
(مدخل تطبيقى لإدارتها و الحد من تأثيرها)

الصفحة

مقدمة:

الإعتصامات و الإضرابات فى منظمات الأعمال أحد المظاهر و الظواهر التى إستجدت و بكثافة – خاصة بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ – فى عالم الإدارة بمنظمات الأعمال أياً كان حجمها، إلا إنها جميعاً تشترك فى مشروعيتها و تختلف فى نواتجها من حيث الأثر و التأثير و تتباين أساليب إدارتها ما بين المنح و المنع و أيضاً تتنوع درجة الإهتمام بها ما بين التهوين و التهويل.

و تتوقف درجة الإختلاف فى نواتجها و مدى التباين فى أساليب إدارتها و أيضاً عمق الإهتمام بها على كم و كيف المعلومات المتوفرة للإدارة العليا أو للمكلفين بالتعامل معها و نخص بالذكر ما يلى:

١. الوضع المالى للشركة درجة المنافسة الحالية والمستقبلية فى مجال عملها.
٢. التطور التاريخى لنشاط الشركة والتطور التاريخى المقابل لهيكل الموارد البشرية خاصة الإجتماعى.
٣. تشكيل مجلس الإدارة وتوصيف موجز (سيرة ذاتية) عن كل عضو من أعضائه المنتخبين أو النقابيين.
٤. شكل ونمط العلاقات بين رئيس مجلس الإدارة والأعضاء المنتخبين والتطور التاريخى لها.
٥. شكل ونمط العلاقات بين رئيس مجلس الإدارة وأعضاؤه وبين رئيس مجلس إدارة النقابة العمالية وأعضائها والتطور التاريخى لها.

٦. نُبذة تاريخية (سيرة ذاتية) عن رئيس مجلس إدارة النقابة العمالية وأبرز أعضائها. وما هى الاختصاصات الأساسية لنقابة العاملين بالشركة.

٧. نُبذة تاريخية عن تطور المزايا المادية والعينية للعمال وفى المقابل نبذة تاريخية عن تطور إيرادات الشركة خلال هذه الفترة والعلاقة بينهما.

٨. نُبذة تاريخية عن الإضرابات والإعتصامات وعلاقتها بتقرير المزايا المادية والعينية للعاملين (بداية المشاكل السياسية) و كيف تم التعامل معها.

٩. الأسلوب الإدارى المتبع لإدارة الشركة فى هذا الجو المشحون بالتوتر.

١٠. المزايا المادية و العينية التى يتمتع بها العاملون مقارنة بالشركات المنافسة.

و من محصلة ما سبق فإنه يمكن وضع مدخل تطبيقى لإدارة الإعتصامات و الإضرابات و الحد من تأثيرها من خلال التعرف على:

١. الأشكال المتنوعة للنشاط الإنسانى داخل المنظمة و درجة تأثيرها و تأثرها ببعضها البعض.

٢. ملامح المشكلة السياسية التى تواجه المنظمة فى علاقتها بنقابة العمال مع إيضاح أبرز التصرفات الخاطئة التى يمكن أن ترتكبها الإدارة فى هذا الشأن.

٣. أدوار الجهاز الإدارى للتعامل مع و إحتـواء الأشـكال المتنوعـة للسلوك السياسى داخل المنظمة.

٤. كيف يتم بناء جسور إتصال و تواصل و تفاعل مع العاملين؟ و مـا هى أهم آلياتها؟

٥. أهم القرارات الإستراتيجية و السياسات التى يجب أن تتبعها المنظمة لمنـع أو الحـد مـن تكـرار المـشكلة الـسياسية (الإضـرابات و الإعتصامات).

٦. أسرار التفاوض الفعال.

٧. الإدارة علي المكشوف.

٨. حقائق إدارية.

و الله الموفق

الفصل الأول

الأشكال المتنوعة للنشاط الإنسانى داخل المنظمة ودرجة تأثيرها وتأثرها ببعضها البعض

الفصل الأول

الأشكال المتنوعة للنشاط الإنسانى داخل المنظمة ودرجة تأثيرها وتأثرها ببعضها البعض

أ- النشاط الإنسانى الذى تدور عجلته فى أى شركة أو منظمة هو نشاط متنوع متعدد الجوانب والأشكال.

- فهناك بالطبع النشاط الاقتصادى الرشيد الذى تستخدم من خلاله الشركة الموارد المتاحة لها فى تحقيق الأهداف التى تسعى إليها.
- أيضا هناك- إلى جانب النشاط الاقتصادى- نشاط اجتماعى يتمثل فى شبكة العلاقات التى تنشأ بين العاملين، إما بحكم اتصالهم وتفاعلهم الإنسانى داخل الشركة أو بحكم اتصالات القرابة والمصاهرة والنشأة والإقامة إلى غير ذلك من جوانب اتصالات أخرى.
- هناك أيضاً- وهذا مربط الفرس فى هذا الكتاب- نشاط سياسى يستحق من إدارة الشركة كثيراً من الانتباه والعناية، والمقصود بتعبير "السياسى" هنا ليس السياسة العامة للدولة مثلاً، أو سياسات الشركة فى جوانبها الوظيفية المختلفة، إنما المقصود هو أن أى منظمة إنسانية تتكون من أطراف (أصحاب مال- عاملين- إدارة- أطراف خارجية ذات صلات مهمة بالمنظمة كالمستهلكين والموردين وأجهزة الدولة...الخ) وأن لهذه الأطراف مصالح وتفضيلات وتوقعات (أصحاب المال يريدون أعلى العوائد على أموالهم، والعاملون يريدون أعلى الأجور، والمستهلكون يريدون أجود منتج بأقل سعر..... الخ).

ولما كانت هذه التفضيلات -كما هو واضح- مختلفة بل متعارضة أحياناً، فإنه من المنتظر أن يستعمل كل طرف أدوات التأثير المتاحة له للحصول على أعلى المكاسب (أصحاب المال قد يسحبونه ويعيدون توجيهه فى استثمارات أخرى إن لم يحصلوا على ما يتوقعونه من عائد- العمال قد يبطئون إنتاجهم بل ويضربون عن العمل إضرابات جزئية أو شاملة إن لم يحصلوا على ما يتوقعونه من أجور ومزايا مادية وعينية- المتسهلكون قد يشترون من مصادر أخرى إن لم تحقق الشركة لهم ما يتوقعونه من جودة وأسعار....الخ).

ب- هذه الأشكال المتنوعة من النشاط الإنسانى داخل المنظمات (الاقتصادى -الاجتماعى- السياسى...الخ) ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل يؤثر بعضها على البعض الآخر. فعلى سبيل المثال إذا أضرب العمال (سلوك سياسى) تعطل الإنتاج (تأثير اقتصادى)، وقد تتأثر الصلات الاجتماعية بحكم مدى الاتفاق أو الاختلاف مع هذا الإضراب.

جـ-من هذا التوصيف يتضح أن مهمة الجهاز الإدارى لأى شركة تتضمن إدارة هذه الجوانب المختلفة من النشاط بما يضمن تكاملها وانسجامها - وليس تعارضها- وبما يؤدى فى النهاية إلى استمرار الشركة ونموها وربحيتها، ففى الجانب السياسى يكون هدف الإدارة هو تأمين استمرار كل طرف من الأطراف الرئيسية فى توفير الموارد التى تحتاجها منه الشركة (العمال: طاقة العمل الدءوب الخلاق- أصحاب المال: أحجام المال التى تحتاجها الشركة لنشاطها وتوسعها- المستهلكون: الإقبال

على منتجات الشركة وشراؤها بأسعار تحقق للشركة عوائد مقبولة.....وهكذا).

والسؤال: كيف يتحقق ذلك رغم تعارض تفضيلات ومصالح هذه الأطراف؟

- **يتم ذلك من خلال دخول الإدارة فى اتصالات ومفاوضات ومقايضات مع الأطراف المختلفة وصولا إلى توازنات فى المكاسب التى يحصل عليها كل طرف والموارد التى يقدمها فى مقابل مكاسب وموارد الأطراف الأخرى.**

يخطئ أذن أى أدارى يظن أن مهمته الرئيسية هى فى التشغيل الاقتصادى الناجح لمجموعة من الآلات والعمال- وبالمناسبة هذا خطأ شائع، خاصة عند الإداريين الذين ترقوا من مواقع فنية وهندسية بالشركات الصناعية إلى مواقع إدارية عليا، إذ يغلب أن ينظر مثل هؤلاء الإداريين إلى مشاكل التعامل مع العمال أو إلى العلاقات العامة مع الأجهزة الخارجية على إنها متاعب إضافية تعطلهم عن أعمالهم الأصلية فى حين إنها- كما رأينا- جزء أساسى من عملهم لا يقل أهميته عن التطوير الفنى أو الضبط المالى.

والخلاصة: يجب أن تتكامل إدارة الجانب السياسى من أى شركة مع إدارة الجانب الاقتصادى (الأعمالى) والفشل فى إدارة احدهما ينعكس على الآخر.

الفصل الثانى

ملامح المشكلة السياسية
التى تواجهها إدارة الشركة فى علاقتها بنقابة العمال
وإيضاح أبرز التصرفات الخاطئة التى يمكن
أن ترتكبها الإدارة فى هذا الشأن

الفصل الثانى

ملامح المشكلة السياسية التى تواجهها إدارة الشركة فى علاقتها بنقابة العمال وإيضاح أبرز التصرفات الخاطئة التى يمكن أن ترتكبها الإدارة فى هذا الشأن

٢/١ - تبلورت هذه الملامح فيما يلى:

أ- تعظيم أدوار النقابة العمالية على حساب أدوار الموارد البشرية والشئون الإدارية:

فما تطالب به النقابة من ترقيات وزيادة أجور وحوافز ومكافآت ومنح موسمية بالإضافة إلى ما قامت به من أنشطة ثقافية وترفيهية ودينية، هى فى الأصل أدوار لإدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية، تخلت عنها بإرادتها ومن ثم خلت الساحة للنقابة العمالية لتعظيم أدوارها فى هذا الشأن.

ب- تباطؤ الجهاز الإدارى وعدم اهتمامه بحل شكاوى العاملين بفاعلية وسرعة، فتح المجال للنقابة العمالية لتولى هذا الجانب الهام، فأحد مهام الجهاز الإدارى الهامة (متمثلاً فى إدارة الموارد البشرية) هو التواصل الدائم مع العاملين من خلال العديد من القنوات للتعرف على مشاكلهم أيا كان نوعها وخاصة المادية منها أو تلك المتعلقة بأعمال وظيفتهم والعمل على حلها فوراً إما بنفسه أو من خلال التصعيد إلى المستويات الإدارية الأعلى إذا تطلب الأمر ذلك وأى تباطؤ أو قصور فى هذا المجال يدفع

العامل إلى اللجوء إلى النقابة العمالية لممارسة تأثيرها فى حل المشكلة مما يؤدى بالتالى إلى تعاظم أدوارها فى أذهان العمال.

جـ-ضعف الاهتمام بالجانب السياسى(تفضيلات وتوقعات العمال)، فقد أهتم الجهاز الإدارى بالنشاط الاقتصادى دون أن يدعم أو يُفعّل أو ينتبه إلى توقعات وتفضيلات واحتياجات العمال، وضعف هذا الاهتمام قد أدى إلى ممارسة العمال (من خلال النقابة) للعديد من الضغوط السياسية متمثلة فى إضرابات وإعتصامات للحصول على العديد من المزايا المادية والعينية، والتى قد تكون مبالغ فيها، وقد ساعد على ذلك التغير القوى فى المناخ السياسى العام وحجم الحرية غير المسبوقة الذى تمتعت به القوى العاملة بعد الثورة (يناير ٢٠١١)، وهذا من أهم المتغيرات التى يجب على إدارة الشركة الانتباه إليها والتعامل معها.

د- غياب المعلومات الإدارية الهامة عن العاملين مثل المصلحة المشتركة بين العمال وإدارة الشركة- ظروف المنافسة- الإيرادات- الضغوط التى تتعرض لها.....الخ. وهو ما يطلق عليه الثقافة المؤسسية (التنظيمية) فغياب الثقافة المؤسسية عن أذهان ووجدان العمال سواء تلك المتعلقة برسالة ورؤية وقيم وأهداف الشركة أو تلك المتعلقة بنواتج الممارسات الإدارة مثل التكاليف والإيرادات وظروف المنافسة والمصلحة المشتركة بين العمال والإدارة وضغوط الجهات الخارجية، ومزايا الأجور والحوافز التى يتمتع بها العمال فى الشركة عن غيرهم فى الشركاتُ المماثلة، كل ذلك أدى إلى ضعف ثقة العمال فى الإدارة.

٢/٢- ومن أبرز التصرفات الخاطئة التى يمكن أن ترتكبها الإدارة فى هـذا الشأن:

أ- الاستجابة الفورية لطلبات النقابة دون دراسة أو تحليـل ودون ربطهـا بالموارد التى يقدمها العمال وأيضا إيرادات الشركة.

ب- اللجوء إلى بعض الأساليب التأديبية العقيمة فى التعامل مع قيادات العمل النقابى مما قد يصعّد من شعور العمال العدائى تجاه الإدارة، ويعظّم فى نفس الوقت من قدر قيادات النقابة لدى العمال.

جـ-تصعيد الخلاف السياسى إلى درجة الخلاف الشخـصى بـين مجلـس الإدارة واللجنة النقابية.

د- تصدى عدد من القيادات- ممن تنقصهم الخبرة أو تقادمت لديهم أساليب الإدارة- للتعامل مع الإضرابات أو الإعتصامات، سواء قبل حدوثها أو أثنائها أو بعدها، فهناك العديد من الأساليب التى يمكـن مـن خلالهـا التعامل مع الإضرابات عند حدوثها وأيضا هناك العديد من الطرق التى يمكن استخدامها لمنع حدوث مثل هذه الإضرابات أو على الأقل الحـد منها سواء على مستوى التكرار أو الحدّة.

هـ-عدم التعامل الفورى فى تفعيل قنوات الاتصال والتواصل مع العاملين. خاصة فيما يتعلق بمشاركة العمال للإدارة فى تحديد الأهداف والخطـط والتعامل مع بعض المشاكل الإدارية.

الفصل الثالث

أدوار الجهاز الإدارى
للتعامل مع وإحتواء الأشكال المتنوعة
للسلوك السياسى داخل المنظمة

الفصل الثالث

أدوار الجهاز الإدارى للتعامل مع وإحتواء الأشكال المتنوعة للسلوك السياسى داخل المنظمة

يتم ذلك من خلال:

أ- بناء جسور اتصال وتواصل مع العاملين:

- الصلات القوية مع العاملين هى أحد أهم آليات مجلس الإدارة فى بناء جسور تواصل معهم بما يمكنه من إدارة علاقته بهم بكفاءة وفاعلية.
- أن مجلس الإدارة لا يستطيع أن يعتمد فى هذه الصلات على وسطاء وإنما يحتاج إلى بناء صلات قوية مباشرة بالعاملين.
- وإنه بغير تلك الصلات المباشرة، تفقد الإدارة المبادأة فى العلاقة مع العمال، وتنتقل تلك المبادأة إلى أيدى آخرين (فى هذه الحالة النقابة العمالية) مما يفرض على الإدارة التعامل بسياسة ردود الأفعال.
- وأن أهم مقتضيات النجاح فى بناء جسور الاتصال مع العاملين أن تحرص الإدارة على استمرارية العلاقات معهم وانتظامها (لا انتظار أن تحتدم المواقف فتبحث عن طريقة لإطفاء الحريق).
- من المهم أيضا أن يشعر العاملون أن الإدارة مخلصة فى حرصها على التواصل معهم (الثقة) وأنها فعلا قريبة وتشعر بهمومهم وتشاركهم أحاسيسهم، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الإدارة مخلصة حقا فى ذلك الحرص.

ب- محتوى الصلات الايجابى مع العاملين:

- أول ما تحرص عليه الإدارة عند التواصل مع العاملين هو التأكيد على الموقف الواحد والمصلحة المشتركة وعدم الدخول فى صدامات وتناقضات مع العمال.
- توفير المعلومات الصادقة عن أوضاع الشركة الاقتصادية بدءً من الأجور والتكاليف إلى الإيرادات والأرباح وعلاقة ذلك بمدى أمكانية تلبية طلبات العمال وتحسين أوضاعهم المادية والعينية حاليا ومستقبلا.
- إيضاح الضغوط الخارجية التى تتعرض لها الشركة وتفرضها الجهات الخارجية مثل الأجهزة الحكومية، المستهلكون، الموردون.....الخ). بمعنى إيضاح أن يد الإدارة ليست مطلقة فى تلبية طلبات كل الأطراف.
- إتباع الإدارة العليا لسياسة الباب المفتوح بمعنى الاستعداد للقاء أى من العاملين فى أى وَقت.
- إتباع منهجية الإدارة على المكشوف بمعنى وضع الحقائق كاملة أمام العاملين بل إشراكهم أحياناً فى حل بعض المشاكل الإدارية.
- تنمية الثقافة المؤسسية لدى العاملين بالدورات التدريبية سواء الداخلية أو الخارجية، بمعنى معايشة العاملين لفكر الإدارة.

جـــ-إدارة الأزمة (الإضراب) من خلال المفاوضات والضغوط والمقايضات:

- تحرص الإدارة أثناء الأزمة على زيادة الاتصال بالعاملين لأعلى درجة- حتى لو شعرت أن العمال يمكن أن يسيئوا إلى الإداريين أو يهاجموهم.
- تحرص الإدارة على الاستفادة من شبكة العلاقات التى كونتها فى الظروف العادية.
- تحرص الإدارة على التصرف فى الأزمة كحكم يمسك بزمام الأمور- لا كطرف فاقد لشعوره.

- إن كانت الإدارة هى فعلاً الطرف الذى يثور عليه العمال- فقد يكون من المفيد فى بعض المواقف إدخال أطراف وسيطة لديهم خبرة التعامل مع هذه المواقف، مع استمرار التأكيد على أن الموقف ما زال تحت سيطرة الإدارة.
- وسواء دخلت الإدارة الأزمة كحكم أو كطرف، فإنها تباشر فوراً مفاوضات مكثفة مع العمال لمعرفة مطالبهم وخلفيات تلك المطالب، وكذا لمعرفة حدود الأزمة وحجم التهديد التى تشكله، وقد تخضع الإدارة أثناء تلك المفاوضات لضغوط شديدة من العاملين، كما وأن الإدارة يجب أن تضغط هى الأخرى عليهم، وتمارس الإقناع كما تبين عواقب الرفض، تتعاطف مع المطالب كما تشرح القيود العملية على تنفيذها.
- أثناء المفاوضات قد تدخل الشركة فى مقايضات نوعية: اتركوا هذا المطلب الذى لا نستطيع تلبيته ، وستحقق لكم بدلاً منه مطلب آخر له أهمية مشابهه عندكم، وقد تدخل الشركة أيضاً فى مفاوضات زمنية: اتركوا هذا المطلب أو جزء منه الآن وسنعطيكموه بعد ستة شهور مثلاً.
- عادة ما تلجأ الإدارة فى مثل هذه الأزمات إلى تشكيل فريق لإدارة الأزمة، خاصة إذا أصبح من الواضح أن الأزمة قد تطول وتتطور..
- من المفيد عند إدارة أزمات متعلقة بالعمال أن يضم فريق إدارة الأزمة أفراداً متفهمين لأوضاع العمال ومتمتعين باحترام العمال وتقديرهم.

الفصل الرابع

كيف يتم بناء جسور
اتصال وتواصل وتفاعل مع العاملين؟
وما هى أهم آلياتها؟

الفصل الرابع

كيف يتم بناء جسور اتصال وتواصل وتفاعل مع العاملين؟
وما هى أهم آلياتها؟

** لتفهم الإجابة على هذا السؤال يجب أولاً تقديم نبذة بسيطة عن مفهوم الاتصال والتواصل والتعرف على محتوى الاتجاهات النفسية لدى البشر.

- **تعريف الاتصال:**

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والآراء والمشاعر بين مرسل ومستقبل من خلال واحدة أو أكثر من وسائل تبادل المعلومات بما يفيد نقل المعنى المقصود والحصول على رد فعل.

ومن المعروف أن اختيار قناة الاتصال المناسبة يزيد من فاعلية عملية الاتصال.

- **تعريف الاتجاهات النفسية لدى البشر:**

هى المشاعر الداخلية التى يحملها الفرد تجاه الغير أو تجاه الأشياء أو الأحداث المحيطة به وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية، وهذه المشاعر هى التى تحدد الطريقة التى يتعامل بها الفرد مع الغير.

وتتكون الاتجاهات النفسية من ثلاثة عوامل أساسية هى:

١- الاتجاهات النفسية المعرفية: وتعكس المعتقدات والآراء المتوافرة لدى الفرد بشأن الأشخاص والأشياء المحيطة به.
٢- الاتجاهات النفسية العاطفية: وتعكس المشاعر العاطفية تجاه شخص أو حدث أو فكرة أو شئ معين فى البيئة المحيطة به.
٣- الاتجاهات النفسية السلوكية: وتعكس النوايا السلوكية والنزعات التى تتكون لدى الفرد للتصرف بشكل معين فى موقف معين أو حيال شخص أو حدث معين.

وبناءً على ما سبق فإنه فى حالة عدم رضاء الفرد عن عمله أو عن شئ فيه فإنه يقوم بواحدة من بدائل السلوك الخمس الآتية:

١- **المناقشة مع الرؤساء أو الزملاء:** وهو بديل سلوكى بنّاء لأنه يؤدى إلى حدوث نتائج ايجابية وتحسين الأوضاع غير المرضى عنها.
٢- **الحياد:** وهو بديل سلوكى سلبى حيادى ناتج عن عدم رغبة الفرد فى إثارة المشكلات على أمل أن تتحسن مستقبلاً ومن ثم فهو يتجنب الصراعات والمشكلات التى يمكن أن تحدث فى بيئة العمل.
٣- **الإهمال:** وهو بديل سلوكى سلبى هادم لأنه يعنى قبول الفرد للظروف غير المرضى عنها بسبب اليأس من أمكانية الإصلاح.
٤- **الانسحاب:** وهو بديل سلوكى نشط وهادم لأنه يعنى ترك الفرد للوظيفة دون أن يترتب على ذلك تحسين للأوضاع.

٥- **الفعّال:** هو بديل سلوكى نشط جداً لأنه يعنى إصرار الفرد على تغيير الظروف غير المرضى عنها باستخدام العديد من الضغوط، وهو على استعداد للدخول فى صراعات مستمرة إلى أن يحدث التغيير المطلوب.

*** والسؤال بعد هذا العرض الموجز هل يمكن تغيير الاتجاهات النفسية؟**

- **والإجابة نعم يمكن تغيير الاتجاهات النفسية لدى الفرد من خلال عملية إقناع يمارسها طرف آخر يقوم بتوجيه رسالة إقناعية تحتوى على معلومات من المتوقع ان تؤدى إلى تعديل أو تغيير مشاعر الفرد تجاه الآخرين أو تجاه أحداث ووقائع معينة من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا.**

- وفى هذا الإطار أوضح "هرز برج"- واضع نظرية العاملين فى الدافعية- أن هناك عوامل دافعة تؤدى فى حالة توافرها- إلى شعور الفرد بمشاعر الرضا وهى عوامل ترتبط مباشرة بطبيعة ومحتوى العمل الذى يؤديه الفرد مثل فرص الترقى، والنمو الوظيفى، ومحتوى العمل ذاته، وهناك عوامل وقائية تؤدى فى حالة توافرها إلى منع مشاعر الاستياء مثل ظروف العمل المادية والأجور والأمان الوظيفى.
- أيضا أوضحت إحدى الدراسات فى مجال الالتزام الوظيفى للأفراد أن هناك أربعة عوامل تؤثر بشدة فى درجة هذا الالتزام هى:

١- المنافع المادية التى تعود على العاملين نتيجة مساهماتهم فى تحقيق أهداف الشركة.

٢- إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين فى عمليات صنع القرار.

٣- دعم الإدارة العليا لخطة مشاركة العاملين فى عوايد الشركة.

٤- الاتصال الكثيف والواضح بين الإدارة والعاملين فى الأهداف والخطط.

- وقد أوضحت دراسة أخرى أن أهم أساليب تدعيم السلوك الأخلاقى داخل المنظمات هى:

١- أن تقوم الإدارة العليا بتدعيم الالتزام بالسلوك الأخلاقى بين أعضائها مع توفير النموذج والقدوة فى ذلك.

٢- أن يتم تضمين السلوكيات الأخلاقية فى نظم ولوائح وإجراءات العمل وأن يتم تفعيلها بإثابة الملتزم وعقاب غير الملتزم مادياً ومعنوياً.

٣- أن تعتبر أخلاقيات العمل جزء من ثقافة المنظمة على كافة المستويات وفى جميع الوظائف ولا تقتصر على فئة أو مجموعة دون أخرى.

**** وتأسيسا على ما سبق نقول أن بناء جسور اتصال وتواصل وتفاعل مع العاملين يرتكز على:**

١- التحليل الدقيق للوضع القائم من حيث:

- التعرف على الثقافة السائدة.
- التعرف على جماعات الرأى والتأثير.

- تحديد المشكلات والمسائل الملحة التى تشغل تفكير العاملين.
- تحديد قادة جماعات العمل ومجموعات الرأى.

٢- خلق مناخ عمل صحى من خلال:

- إظهار التقدير لكل الأفراد من العاملين الذين يتم التعامل معهم.
- امتصاص شكوك العاملين ومخاوفهم والتعامل بإيجابية تجاه هذه الشكوك أو المخاوف.
- إثارة رغبة العاملين فى التعاون مع الإدارة فى حل أى مشاكل أو معوقات.
- تجنب الدخول فى صراعات او خلافات شخصية مع أى من العاملين.
- التعبير الدقيق عن الأفكار التى يتم طرحها.

٣- التعرف على طلبات وتوقعات العاملين بدقه:

سواء تلك الطلبات المتعلقة بإدارة أعمالهم ووظائفهم أو تلك التوقعات المتعلقة بتحسين أوضاعهم الوظيفية والمادية وغيرها من توقعات أخرى.

٤- بناء شبكة من العلاقات الجيدة:

خصوصاً مع من يملكون المعلومات وأصحاب القرار والتأثير على الغير وأيضا قادة الجماعات والرأى.

٥- الاتصال الواضح والفعال للإدارة:

من حيث توقيت الاتصال وأساليبه ووضوح محتوى الرسالة وقدرة العاملين على استيعابها، فالمعلومات يجب أن تكون كاملة ومحددة المعانى، خالية من التعميم أو المبالغة، كما يجب أن تبتعد عن التبسيط المغالى فيه.

٦- مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف ووضع الخطط ومنهجية التركيز على النتائج:

ويتطلب ذلك التعاون بين الرئيس والمرءوس، حيث يعطى للمرءوس فرصة للتعبير عن رأيه أمام مدُيره والتفاعل مع زملائه وإعمال فكرة لتحقيق ما شارك فيه من أهداف وخطط.

٧- التوجه بالمرونة والعمل على تدعيمها ونشرها:

فالمرونة فى عمليات الأداء تساعد على تخفيف ضغوط العمل وتدعيم الاتجاهات النفسية الايجابية، فهى تؤدى إلى ما يسمى "بالإزاحة الجانبية" للمهام أو الموضوعات أو المشاكل غير الضرورية والتركيز على كل ما هو جاد وجديد.

٨- تعميق رسالة ورؤية وقيم وأهداف الشركة فى نفوس العاملين:

وذلك من خلال ربط ما سبق بقيم ومعتقدات وثقافة الأفراد بما ينعكس أثره على سلوكياتهم واتجاهاتهم النفسية.

٩- ترسيخ التعاون بين إدارات الشركة:

من خلال:

- دعم العمل بروح الفريق وتفهم أعضاؤه لكافة جوانب العمل ومشكلاته.
- نقل وتبادل المعلومات بأسلوب واضح وسليم ومتكامل.
- التوجه بتكامل الأعمال بين إدارات الشركة وداخلها.

١٠- تفهم ظروف العمل وتقدير الأفراد:

إن الإدارة الجادة لا تعنى القمع أو القسوة أو الغباء فى التعامل مع الأفراد ولكنها تعنى التعامل مع المشاكل بتفهم وتقدير لمتطلبات العمل وظروف مرءوسيهم فهم أخوه وزملاء وليس عبيد أو أجراء.

والمقصود بذلك التعامل مع المشاكل بمنهجية وفكر وليس برد فعل وعنف حتى يمكن وضع الحلول المناسبة ومنع تكرارها.

١١- إثارة روح الابتكار وجعله مهمة كل العاملين بالشركة:

لما فى ذلك من اثر كبير على إعمال الفكر والانشغال بما هو ايجابى والبعد عن كل ما هو سلبى، خاصة إذا ما اقترن ذلك (روح الابتكار) بنظام تحفيز متميز.

١٢- مخاطبة العواطف بغرض الاهتمام بالرسالة التى يراد توصيلها:

بالرغم من أن مخاطبة العقول هى الوسيلة الفعالة للفهم ولتكوين المعتقدات التى تساعد على ترسيخ مضمون الرسالة فى الأذهان، ألا أن

مخاطبة العواطف إلى جانب مخاطبة العقول تجعل المتلقى يهتم بما تقوله خاصة إذا كانت مخاطبة العواطف تنبع من عواطف أخرى موجودة بالفعل وصادقة.

١٣- **المصارحة والمكاشفة:**

بمعنى سهولة ويسر تدفق المعلومات داخل الشركة بحيث يتسنى لمساهميها وعامليها معرفة وضعها فى السوق ومركزها المالى إلى غير ذلك من أمور أخرى.

** **أما عن آليات بناء جسور الاتصال والتواصل الفعال فيمكن إيضاحها فيما يلى:**

١- **الآلية الأولى: تكوين ارتباط عاطفى (مشاعر ايجابية) بين إدارة الشركة والعاملين بها:**

من المعروف **أن المشاعر** (الدوافع) أقوى من العقل، فهى -كما سبق إيضاحه- تشكل وتؤثر على فاعليات اللقاء والسلوك بين العامل ومديره **وهذه** المشاعر أو ما يسمى **بالارتباط العاطفى** يرتكز على مكونات أربع هى:

- **الثقة: تعتبر الثقة قوام اقتناع الفرد وارتباطه العاطفى بإدارة الشركة، ولبناء الثقة يجب على إدارة الشركة ليس فقط الوفاء بالتزاماتها السياسية تجاه الأفراد وإنما أيضا قراءة توقعاتهم والعمل على تلبيتها قبل طلبها.**

- **التمسك بمكارم الأخلاق:** وهى أحد المكونات الرئيسية فى الثقافة التنظيمية للشركة والتى تقوم على وفاء الشركة بوعودها تجاه العاملين والتعامل معهم باحترام ولياقة، والاهتمام بشكاواهم والعمل على حلها فى أسرع وقت والاعتذار والإصلاح الفورى لأى خطأ يصدر من إدارة الشركة تجاه عامليها.

- **الاعتزاز بالانتماء إلى الشركة:** وهى أيضا أحد مكونات الثقافة التنظيمية والتى يتم غرسها فى نفوس العاملين من خلال الثقة والتمسك بمكارم الأخلاق.

- **الحماس (الدافعية):** يتولد الحماس من القناعة والاقتناع بما تقدمه الشركة لعامليها وما ترسب فى ذهن كل منهم من صورة ذهنية ايجابية لها، ومن المعروف أن العامل المتحمس هو خير ممثل للشركة لدى عملائها وأطراف التعامل الأخرى.

٢- الآلية الثانية: إيجاد نوع من الترابط والتكامل والتعاون بين كيانات الشركة ذاتها وبينها وبين النقابة العمالية وأعضاء مجلس الإدارة المنتخبين.

نقول ببساطه أن هذا الترابط والتكامل أصبح الآن منهجية عمل لكثير من الشركات الناجحة، فهو مانع للصراع السلبى بين الكيانات التنظيمية وهو الضامن لحسن الظن والثقة بالآخرين، فتكامل الأعمال تعنى أن جودة المخرج مسئولية الجميع إدارة ونقابة وجماعات عمل وعاملين.

٣- الآلية الثالثة: التقييم المستمر والتدخل الايجابى لتعديل السلوكيات والتحفيز المتميز آليات ضرورية لإعادة استثمار الطاقات البشرية:

بمعنى أن التقييم الدورى للأداء وما يترتب عليه من إجراءات تصحيحيه وأخرى وقائية مانعة لتكرار الأداء السلبى، والتدخل الايجابى الفورى لتعديل السلوكيات التى لا تتفق مع الثقافة التنظيمية للشركة، وما يدعم كليهما من نظام تحفيز متميز، لابد وأن يؤدى إلى إعادة استثمار الطاقات البشرية وتحويلها إلى "ميزة تنافسية" لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

٤- الآلية الرابعة: وضع نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يتضمن أدوار استراتيجية وسياسات واضحة وإجراءات عمل محدده ووثائق ودوره مستنديه مبسطة:

يؤدى ذلك إلى:

- تعظيم أدوارها تجاه العاملين ومن ثم تتفرغ النقابة لعملها الأساسى كشريك مكمل وداعم لإدارة الشركة لتحقيق أهدافها.
- قيادة التغيير والتطوير فى أنظمة الشركة وهيكلها الوظيفى.
- إعادة بناء هيكلة العمالة وجماعات العمل والرأى.
- تنمية القادة على أسس إدارية صحيحة.
- إعادة بناء هيكلة الأجور والحوافز بما يتوافق مع المتغيرات الحالية.
- بناء أنظمة علاج وتكافل وإعداد برامج ثقافية ودينية وترفيهية (رحلات وندوات) تلبى رغبات كافة العاملين وتطلعاتهم.

- تقديم بعض الأفكار التى تزيد من أواصر الاتصال والتواصل بين العاملين والإدارة وتعظم من نظرة التقدير والاحترام لدى العاملين تجاه الإدارة نذكر منها على سبيل المثال:

- تفعيل فكرة العامل المثالى سواء على مستوى كل نشاط أو على مستوى الشركة، ويفضل فى البداية أن تكون دورية (شهرية، أو كل ٣ شهور) ثم سنوية، مع اقترانها بمنح حافز كبير وقوى للعامل المثالى.
- فكرة الملتقى الشهرى للشفافية والمصارحة والذى يتضمن ما تم تخطيطه من أهداف وما تم إنجازه منها وأسباب ذلك وما هو مطلوب لزيادة فاعليه الأداء.....الخ.
- الاحتفال الجماعى بالمناسبات الدينية من خلال مبادرة الإدارة بعزومة العاملين ولو على دفعات متتالية، أو تقديم بعض المزايا العينية فى تلك المناسبات.
- الاحتفال الشهرى بالمناسبات الاجتماعية ومشاركة الإدارة للعاملين بالتهنئة مثل مناسبات أعياد الميلاد للعاملين أو مناسبات زواجهم أو زواج أبنائهم....وهكذا.
- الاحتفال بتكريم أولاد العاملين المتميزين فى الشهادات العامة أو الجامعية.
- إنشاء أو تدعيم الأنشطة الرياضية خاصة الجماعية منها.
- الإعلان عن مسابقات بين العاملين لتقديم أفكار متميزة تفيد العمل أو تساعد على حل بعض المشاكل الإدارية فى مقابل تكريم متميز لأفضل فكرة أو بحث قابل للتطبيق.

الفصل الخامس

أهم القرارات الإستراتيجية والسياسات التى يجب أن تتبعها الشركة لمنع أو الحد من تكرار المشكلة السياسية (الإضرابات و الإعتصامات)

الفصل الخامس

أهم القرارات الاستراتيجية والسياسات التى يجب أن تتبعها الشركة لمنع او الحد من تكرار المشكلة السياسية (الإضرابات والإعتصامات)

- إعادة الهيكلة التنظيمية بمنهجية التكامل بين الأنشطة الرئيسية وداخلها مع تفعيل أدوار فرق العمل واستحداث أو تعظيم أدوار إدارة "العلاقات الصناعية" بما يضمن إيجاد علاقة اتصال وتواصل دائم مع كافة العاملين كما يتيح لها التعرف على مشاكلهم والعمل على حلها فورا وأيضا توقعاتهم والتعامل معها أدارياً.
- التحليل الدقيق لهيكلة العمالة خاصة من حيث درجة الانسجام والتفضيلات والتوقعات، فالعمال ليسوا بالضرورة طرف واحداً منسجما فى تفضيلاته وتوقعاته فالتفكير فى هذه المجموعات كأطراف لا ينفى أذن أن تنقسم هى داخلها إلى أطراف جزئية ذات تفضيلات وتوقعات وتوجهات متنوعة ومختلفة عن بعضها البعض، ومن خلال ذلك يكتسب الجهاز الإدارى النظرة الثاقبة والحساسية الكافية التى يستطيع بها التعرف على خريطة الأطراف والتكتلات والتحالفات فى الشركة لا فقط فى إطارها العام وإنما أيضا فى تفاصيلها الدقيقة، ويستطيع من خلال ذلك التخطيط المستقبلى

لمواجهة ما قد يستجد من سلوكيات سياسية، ووضع سياسات مناسبة للتعامل معها.

- إعادة بناء هيكل العمالة بما يسمح مستقبلاً بإعادة بناء جماعات الرأى والضغط وإفراز صف ثان لقادة جماعات العمل وغيرها من تنظيمات.
- إتباع منهجية الإثراء الوظيفى بما يؤدى إلى رضا شاغل الوظيفة بمهامها الثرية وما يعقبه من تعويضات مادية، وفى نفس الوقت، لا يتبقى له مساحة زمنية كافية للانشغال بسلوكيات سلبية أخرى.
- إتباع مفهوم الإدارة بالأهداف سواء على مستوى الشركة أو الأنشطة الرئيسية والفرعية بها مع الأخذ بمنهجية الإدارة على المكشوف من خلال مشاركة العاملين فى وضع الأهداف والخطط وعرض نواتج الأداء المحققة وأسبابها وكيفية تدعيم الإنجازات الايجابية وإجراءات التعامل مع السلبى منها وضرورة الأخذ بسياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة لأى عامل للتعبير عن رأيه ومشاكله فى اى وقت لمديره المسئول، مع ضرورة إظهار المدير لمشاعر الاحترام والتقدير لذلك والعمل الإيجابى تجاه ما يعرضه العامل من آراء أو مشاكل.
- المبادرة والمبادأة من قبل الجهاز الإدارى فور استشعار حالة من القلق أو التذمر بين العاملين أو فئه منهم، بعقد لقاء جماعى- بعد التعرف على أسبابه أو مطالبهم- للاستماع إليهم وتقديم الحلول المناسبة أو استخدام أسلوب التفاوض بما يحقق الموازنة بين مطالبهم ومكاسبهم وما يقدمونه من موارد، أى استخدام أسلوب الفعل بدلاً من أسلوب رد الفعل.

الفصل السادس

أسرار التفاوض الفعال

الفصل السادس
أسرار التفاوض الفعال

١- مقدمة:

يتحدث الكثيرين فى عمليات التفاوض عن مبدأ "المكسب المتبادل" – Win & Win– وهو فى الواقع أمر غير حقيقى لأن كل طرف يسعى فى كثير من الأحيان، إلى نفس الهدف الذى يسعى إليه الطرف الآخر، وإنما يمكن أن نصف تعبير "المكسب المتبادل" بأنه شعور – مجرد شعور – متبادل بالمكسب، لأن كل طرف فى عملية التفاوض يعلم أنه يجب عليه أن يتنازل عن شئ – غير مهم فى نظره – فى مقابل الحصول على شئ أكثر أهمية فى اعتقاده.

والسؤال – هل تحقيق ذلك الشعور "المكسب المتبادل" يبدو مستحيلاً؟

والإجابة لا إذا تم الالتزام بقواعد التفاوض الفعال.

٢- قواعد التفاوض الفعال:

٢/١- وَسِّع مجال المناورة:

فلا تسمح بوجود قضية واحدة فقط على مائدة التفاوض، فوجود قضية واحدة مطروحة للنقاش، يعنى أنه لابد من وجود فائز وخاسر، لذا يتعين على المفاوض أن يطرح قضية أخرى ليوفر جوا للمساومة ويفسح مكاناً للمناورة.

فعندما اعتقل مكتب المباحث الفيدرالية الأمريكية (جنادى زاخاروف) عضو الوفد السوفيتى فى الأمم المتحدة بتهمة التجسس، عرض الاتحاد السوفيتى صفقة المقايضة: (دانيلوف) مقابل (زاخاروف)، وكان الرد الأمريكى "لا مجال للمقايضة" وانتهت المفاوضات.

ونظراً لأن المفاوضون الفعالون يعرفون كيف يفوزون فى المفاوضات مع جعل الطرف الآخر يشعر ويحس أنه قد فاز أيضا، فقد اقترح (هام رئيس فريق المفاوضات الأمريكى) على السوفيت أن يوافقوا أيضا على إطلاق سراح المنشق السوفيتى (يورى ارلوف) وزوجته بالإضافة إلى (دانيلوف) فى مقابل (زاخاروف) وتمت الصفقة.

٢/٢- استخدام عنصر المبادأة والمخاطرة المحسوبة:

وذلك بالتضحية الظاهرية بشئ ما للحصول على المبادأة مع تحمل قدراً من المخاطرة المحسوبة، فقد يحتفظ الخصم بالشئ الذى تم التضحية به ثم يمتص المبادأة، وهى عنصر هام فى التفاوض، فمن الأفضل بالتأكيد أن تقود المفاوضات بناء على مخاطرة محسوبة بدلا من أن يقودك الخصم إلى حيث يشاء هو.

٣/٢- استخدام مناورات الافتتاح:

وتتلخص فى:

٢/٣/١- طلب أكثر مما تتوقع:

حتى يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وأيضا تبعد الطرف الآخر عن الإحساس بالخسارة، كما وأنه قد تحصل فعلا على ذلك وأخيرا فإن طلبك لأكثر ما تتوقع، يرفع من القيمة الظاهرية لما تقوم بعرضه، وعندما تضطر إلى تقديم تنازلات أو تبدأ بالتظاهر بتقديم تنازلات، فإنه يمكنك أن تطلب مقابلاً لذلك.

ولكن ما هو مقدار الزيادة التى يتعين عليك طلبها؟

يجب عليك أولا أن تحدد هدفك ثم تقدم عرض يتخطى هدفك بقدر ابتعاد ما يقدمه لك الطرف الآخر عن هذا الهدف.

٢/٣/٢- لا تقل نعم أبداً للعرض الأول

قد يكون لك تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه، فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله، تجنب الإغراء، ولا تضع تصورات مسبقة، أرفض مقترحات الطرف الآخر وعروضه مبدياً دهشتك وإحجامك، فعندئذ يكون الطرف الآخر على استعداد لتقديم تنازلات.

٢/٣/٣- كن بائعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً

لأن المشترى إذا رأى أنك متحمس للبيع فسوف يخفض عرضه، وإذا تمنعت سوف يسعى لتقديم عرض أعلى لإتمام الصفقة... وهكذا تصبح قادراً على توسيع نطاق التفاوض حتى قبل أن تبدأ.

٢/٤- مناورات المرحلة الوسطى للتفاوض:

وتتلخص فى:

٢/٤/١- الضغط بدون مواجهة:

ومن الأساليب المتبعة فى هذا المجال مناورة "السلطة الأعلى"، حيث يتعين عليك أن تصل بالمفاوضات إلى أقصى ما تستطيع، ثم تحجم عن الموافقة بحجة وجوب إحالتك الأمر إلى "سلطة أعلى" قد تكون حقيقية أو وهمية، ثم تأتى فى اليوم التالى بأنباء محزنة فحواها أن السلطة الأعلى تصر على مزيد من التنازلات وهكذا، بمعنى أن تلعب لعبة "الطيب والشرير" فالطيب أنت الذى تريد أن تنهى الصفقة والشرير هو السلطة الأعلى التى تصر على المزيد من التنازلات من الطرف الآخر.

والسؤال كيف تتفادى الوقوع فى فخ السلطة الأعلى من قبل الطرف الآخر؟

وضح من البداية أن يكون الطرف الآخر هو صاحب القرار فى الموافقة النهائية على الاتفاق، وعظّم من مكانتهم وأبعث روح الأنانية عندهم حتى يدعوا إنهم قادرون على الموافقة أو التأثير على السلطة الأعلى إن وجدت.

٢/٤/٢- النقلة الإجبارية:

لا تقابل العروض المقدمة من الطرف الآخر بعروض مضادة محددة الأرقام، وإنما قابل ذلك بقولك "عليك أن تقدم لنا أفضل من هذا" ثم لُذ

بالصمت حيث يتبعها النقلة الإجبارية، حين يجبر الطرف الآخر على التحرك تجاهك بتقديم تنازلات كبيرة بمجرد صدور هذه العبارة.

وإذا فرض أنك واجهت مثل هذه العبارة فعليك بالرد "إلى أى مـــدى تريدون أن أُحسن من هذا العرض" ثم لُذ بالصمت إلى أن يتحـــرك الطـــرف الآخر تجاهك.

٢/٤/٣- التظاهر بالضعف:

الغباء التفاوضى (التغابى) هو قمة الفاعلية والـــذكاء. يظـــن بعـــض الأفراد أن التفاوض الفعال يعنى العدوانية والثقة الزائدة بالنفس، ولكـــن مـــا يفعلونه هو أنهم يضعون أنفسهم فى زاوية صعبة، فهم لا يستطيعون بـــذلك استخدام العديد من المناورات سالفة الذكر (مناورة الطيب والشرير ومناورة السلطة الأعلى).

إن تظاهرك بالصمم أو الضعف أو الغباء يتيح لك ادعاء "إنك لم تفهم وتحتاج لمزيد من المعلومات أو الوقت قبل أن تتخذ قرارك" كما يزيل جـــو المنافسة من ميدان المفاوضات.

٢/٤/٤- دع الآخرين يلتزمون أولا:

فترك الآخرين يلتزمون أولا ضرورى للأسباب الآتية:

أ- العرض الأول قد يكون أكثر بكثير مما توقعت.

ب- يؤدى ذلك إلى تقييد عرض الطرف الأول، حيث يصعب عليه التراجع بعد تقديم العرض.

٢/٤/٥- النقود ليست كل شئ:

النقود ليست أهم عوامل التفاوض، أحيانا تكون قيمة السلعة أو الخدمة موضع التفاوض أكثر أهمية، غالبا ما يكون المشترون على استعداد لدفع المزيد مقابل أشياء ذات قيمة مضافة مثل جودة المنتج والشروط التى تعرضها وخبرتك وسمعتك والضمان الذى تقدمه، فإذا كنت بائعا لا تفترض أن السعر هو أهم عنصر فى ذهن المشترى حتى عندما يعترض على السعر، فربما كان اعتراضه مجرد مناورة.

٢/٤/٦- استخدام ضغط الوقت لمصلحتك:

فإن كانت أمامك مهلة محددة لعقد الصفقة، فإنك لابد وأن تزداد مرونة كلما اقتربت المهلة من نهايتها حتى لا تقع فى شرك "قناص اللحظة الأخيرة"، ويجب ألا يعلم الطرف الآخر أنك محكوم بوقت محدد لإنهاء المفاوضات لكى لا يحتفظ ببعض القضايا المعلقة لحين اقتراب الوقت المحدد من نهايته للضغط عليك لتقديم تنازلات اللحظات الأخيرة.

وإذا كان الطرفان يواجهان عنصر انتهاء الوقت معا، فعليك إعداد قائمة بما ترغب فيه وبالضغوط المحيطة بك وقائمة أخرى بخيارات وضغوط الطرف الآخر حتى تشعر بمدى قوة موقفك تجاه خصمك ولا تقبل مطلقا قول الطرف الآخر "سنعود لمناقشة ذلك لاحقا".

أيضا يزيد احتمال تقديمك تنازلات كلما طالت مدة مفاوضاتك، قاوم هذا الإحساس وأنسى أى وقت أو أموال استثمرتها فى المفاوضات حتى تلك اللحظة واعتبر دائما أنك تبدأ من جديد، واسأل نفسك هل كنت سأقبل هذه الشروط المفروضة لو كانت المفاوضات سريعة وقصيرة.

ومن الأساليب التى تقاوم بها ضغوط طول الوقت، أسلوب قطع الوقت، باستخدام أى عذر لترك مكان المفاوضات ولو لمدة دقيقتين لاسترداد أنفاسك ولإنعاش حواسك.

ومن أمثلة ذلك إصرار المشترى على التسلم خلال أسبوع وهو يدرك استحالة ذلك، وذلك للضغط على البائع لتقديم تخفيضات أو تعويضات مقابل ذلك. وللتعامل مع ذلك يتم رفض ما أصر عليه المشترى وإيضاح مناوراته واستخدام مناورة السلطة الأعلى لرفض طلبه، واجعل سياستك الدائمة "أن لا تعطى شيئا دون مقابل".

٢/٥- مناورات الختام:

وهى مناورات غير أخلاقية، الهدف التعرف عليها والعمل على إبطال مفعولها وهى:

٢/٥/١- الشرك:

حيث يخترع الطرف الآخر قضية زائفة ويستخدمها للحصول على المزيد من التنازلات.

٢/٥/٢- الخطأ المتعمد:

وهو نوعان:

النوع الأول: تعمد البائع عدم تسجيل أحد بنود الاتفاق لصالحك (وهو معلوم لك جيدا)، ليبدو الأمر أنه سهو غير مقصود وذلك بغرض إحراجك ووضعك فى موضع تفاوض ضعيف.

النوع الثانى: السؤال الخاطئ الذى يؤدى إلى التزام بالتعاقد أو الشراء، كأن يسأل البائع "إذا قررت الشراء فهل يمكن أن يكون التسليم فى مثل هذا اليوم من الأسبوع القادم؟"، لتأتى الإجابة "لا، لابد وأن استلم الآن". ويستلزم الأمر هنا اليقظة عند سماع السؤال والفطنة فى الرد عليه مثل "لا بأس من الاستلام فى الأسبوع القادم، إذا كنتم ستقدمون خصما كبيرا جدا يستحق هذا الانتظار وعدم الشراء من مكان آخر".

٣/٥/٢- التقول:

حيث يقول لك الطرف الآخر ما لم تقله، كأن يرسل البائع إلى أحد المشترين ما نصه "نظرا لعدم تحديدكم الطراز المطلوب فسوف نرسل الطراز الفاخر، ما لم يصلنا ردكم خلال عشرة أيام". ويتطلب هذا النوع من السلوك الحسم السريع فى كلمات هادئة ومهذبة كأن تقول "نرجوا أن يجرى التعامل بأسلوب أخلاقى واضح إذ أن كلمة فاخر لم تحدد أبدا نوع الطراز أو قيمته".

٢/٥/٤- التصعيد (محاولة تغيير الشروط):

قد يعمد الطرف الآخر بعد توقيع الاتفاق إلى طلب المزيد إذا أحس باضطرارك للقبول واحتياجك الشديد لما فى حوزته. إذا واجهت ذلك فعليك بالتصعيد بقولك "دعنا نعود للتفاوض من جديد حيث أننى لم أكن راضيا عما تم الاتفاق عليه" أو تتعلل بالسلطة الأعلى، كما يمكنك التهديد بالانسحاب.

٢/٥/٥- التشتيت:

مثل ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالى، فلا تقلق لذلك فإن أصحاب الصوت العالى هم أكثر المفاوضين لتقديم تنازلات.

كما لا تشتت نفسك بحساب النسب المئوية للمكاسب، فإن خصم ٢٠٠٠ جنيه من صفقة قيمتها نصف مليون جنيه لا تصل إلى ½% ولكنها ألفى جنيها قد ربحتها.

٢/٥/٦- قناص اللحظة الأخيرة:

تمثل الفترة الأخيرة من المفاوضات فرصة سانحة لمحاولة خطف التنازلات ومن أكثر المناورات الختامية شيوعا "مناورة القضمة" وهى طلب لتنازلات يطرح فى الدقيقة الأخيرة وتوقيتها هو أخطر ما فيها، لأنها توجه فى توقيت يكون فيه المفاوضون قد تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما، وتستخدم القضمة على أن أفضل وجه بطرح الأمور التى لا يكون للطرف الآخر استعداد للموافقة عليها فى المراحل الأولى للتفاوض، وإذا واجهت مثل

ذلك فعليك أن تبتسم قائلا "إنك ترى الاتفاق فى غاية العدالة ولا داعى لطلب المزيد"، ويعد ذلك أحد أنواع الشرك.

٢/٥/٧- تحجيم التنازلات:

فعندما تكون فى سبيلك إلى إنهاء المفاوضات، لا تعط تنازلاً أكبر من تنازلك السابق أو مساويا له، لأن ذلك يشجع الطرف الآخر على مواصلة طلب المزيد دون أن يقدم مقابل لذلك.

٢/٥/٨- إظهار القدرة على الانسحاب:

وهو من أقوى الأسلحة التفاوضية خاصة إذا أحس الطرف الآخر بقدرتك على الانسحاب فى أى وقت وبعد أن تكون قد غرست فيه شعورا عميقا بأهمية العرض المقدم منك.

٣- مصادر قوة التفاوض:

القوة هى القدرة على التأثير فى الطرف الآخر وأهم مصادرها:

٣/١- المهارة التفاوضية:

بمعنى معرفة الأساليب التفاوضية التى يتم استخدامها وتوقيت كل منها.

٣/٢- حجم المعلومات وعمق الخبرة ودرجة الثقة بالنفس (القوة الذاتية):

خاصة فى المواضيع المتعلقة بالتفاوض وما يرتبط بها، أيضا المعلومات عن الطرف الآخر من التفاوض.

٣/٣- القوة الشرعية:

وتتمثل فى:

- الألقاب والمناصب والمراكز العليا ووضعها على مائدة التفاوض وبطاقات التعارف.
- التفاوض فى مكتبك الفخم.
- أمر السكرتيرة بحجب الاتصالات الهاتفية أثناء عمليات التفاوض.
- إذا تطلب الأمر ركوب سيارة فلتكن سيارتك.

٤/٣- قوة المنفعة (الفائدة):

حيث يزداد حماس الطرف الآخر فى إبرام الصفقة أو التعاقد معك إذا أدرك أنه ينال منك فضلا لا يمنحك إياه.

٥/٣- القوة القهرية:

فإذا لم يوقع الطرف الآخر اتفاقا معك فإنه سيفقد مكاسب كبرى.

٦/٣- قوة الموقف:

فقد يهب الموقف كل القوة لطرف دون الطرف الآخر، فإذا كنت تحاول أن تسترد شيئا ولكنك فقدت الإيصال الدال على ذلك، تكون القوة هنا فى جانب القائم على عملية التسليم.

٧/٣- قوة العزيمة والخبرة:

وهى مؤثرة على الطرف الآخر، ويجب عدم سماحك للطرف الآخر باستخدامها إذا ما أدركت توافرها فيه.

٣/٨- مزيج القوى:

وهى استخدام أكثر من مصدر من المصادر السالفة الذكر فى التفاوض مثل استخدام قوة العزيمة فى الإقناع والقوة الشرعية فى التأثير على الطرف الآخر.

٤- أنماط المفاوضين:

الفهم لهذه الأنماط وأساليبها وكيفية التعامل معها، لها أهمية بالغة فى التفاوض الناجح خاصة إذا استطعت تكييف نمط شخصيتك لمقابلة تفضيلات الطرف الآخر. وأهم هذه الأنماط:

٤/١- المفاوض الواقعى (العملى):

- حساس تجاه الوقت، يريد المعلومات مباشرة ولا يميل للأحاديث الهامشية.
- منظم ويميل إلى الرسمية ومقاتل فى التفاوض من أجل الفوز بأفضل الشروط وبأقل ثمن دون النظر لاحتياجات الطرف الآخر.
- عند التفاوض معه لا تضيع وقته فى الثرثرة أو التفاصيل المملة، بل بادر إلى اتخاذ قرارات سريعة مبنية على المعلومات والحقائق المباشرة.

٤/٢- المفاوض الانفتاحى:

- انفعاليون بشدة حيال بعض الأمور، وقادرون على اتخاذ القرارات فورا فى موقع العمل.
- يتحولون عند التفاوض إلى نمط الأم الرءوم ذات الأحاسيس المرهفة.

- عند التفاوض معه حاول استثارة حماسه تجاه المشروع الذى تقدمه وأجعله فى حالة استعداد لأخذ قرار سريع مبنى على حماسته.

٤/٣- المفاوض الودود:

- يمتاز بحب الناس والتصرف بطريقة عاطفية تجاههم. ويحتاج للاطمئنان قبل التصرف.
- يتسم بالبطء فى اتخاذ القرارات ويكره البيع والشراء تحت ضغط.
- يتحول فى حالة التفاوض إلى عنصر تهدئة لإسعاد كل الأطراف.
- عند التفاوض معه عليك الرضا بالإيقاع البطئ، ولا تحاول الضغط عليه واعمل على أن تحوز ثقته قبل اتخاذه لأى قرار.

٤/٤- المفاوض التحليلى:

- لا يقتنع بعرضك حتى يعرف كل التفاصيل ولذلك فهو يتسم بالبطء الشديد فى اتخاذ القرار.
- لا يحب الضغط أو الدفع فى التفاوض وهو يريد كل شئ محدد وفى مكانه تماما.
- **عند التفاوض معه أحرص على إعطاء أقل التفاصيل الممكنة عن العملية محل التفاوض حتى تعطى لنفسك فرصة الرد على تحليلاته واستفساراته الكثيرة.**

٥- المأزق التفاوضى والإنقاذ:

ينشأ المأزق التفاوضى متى استمر الطرفان فى المناقشة والتفاوض بلا نتيجة، والإنقاذ إدخال قوة دافعة مثل:

٥/١- تغيير آلية التفاوض: مثل تغيير بعض الأفراد أو طلب استراحة أو استكمال المناقشة على غذاء عمل..الخ.

٥/٢- تنحية النقطة محل الخلاف جانبا مع مواصلة التفاوض فى القضايا الأخرى القابلة للمناقشة، وبتسوية هذه القضايا يصبح لدى الطرفين قدر أكبر من المرونة تجاه النقاط التى سبق وأن هددت بإلغاء التفاوض.

٥/٣- إشراك طرف ثالث محايد إذا وصلت المفاوضات إلى نقطة اللا عودة، ليتولى عملية الإنقاذ، على أن يكون له القدرة على دفع الطرفين إلى القرار أو الاتفاق.

٥/٤- إيقاف التفاوض إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود ولا يوجد فى الأفق سبيل لاتفاق الطرفين، وقد يتطلب الأمر هنا اللجوء إلى التحكيم سواء من خلال فرد أو هيئة مختصة بأعمال التحكيم فى مواضيع التفاوض.

الفصل السابع

الإدارة على الكشوف

الفصل السابع

الإدارة على الكشوف

- **مقدمة:**

الحقيقة الوحيدة فى عالم الأعمال التى لا يختلف عليها اثنان، هى أن كل شركة تهدف إلى تحقيق أكبر نسبة من الأرباح، لكى تتطور وتنمو، وتزيد حصتها من السوق المحلى، ثم تتوسع إلى الأسواق الخارجية، فتزيد من قيمة أصولها وتساهم فى تنمية مجتمعها، وتحقق حياة مستقرة للعاملين فيها، فى ظل مناخ عمل مناسب.

ولهذا فإن تلك الشركات تتمنى أن تحظى بأفضل الكفاءات البشرية المتوفرة فى مجتمعها، على أمل أن يبذل هؤلاء العاملون أقصى جهودهم لإنجاح الشركة. إلا أن تلك الشركات التى تسعى لتوظيف أفضل الكفاءات، تتناسى أن عليها بالمقابل أن تكافئ هؤلاء (الأفضل) أفضل ما تكون المكافأة. وهى بهذا تتجاهل أهم قانونين من قوانين الأعمال الطبيعية العظيمة، واللذان ينصان على: "أنك تأخذ مثلما تعطى"، وعلى أن: "ما تقدمه اليوم، تجده غدا".

- **تجربة جاك ستاك أول رواد منهجية الإدارة على المكشوف:**

فى عام ١٩٨٣، كان هناك شخص محبط لكنه مُبْدِع، يدعى (جاك ستاك). وعندما يصطدم الإبداع بالإحباط فإنهما يكونان مزيجا سحريا للإنجاز والنجاح. اشترى (ستاك) واثنا عشر مديرا من زملائه مركزا لإعادة تصنيع المحركات. كان المصنع يعانى من خسائر فادحة، وكانت قيمة أسهمه

تتراوح حول ١٠ سنتات للسهم الواحد. استطاع (ستاك) وزملاؤه توفير ٥% فقط من قيمة المصنع البالغة تسعة ملايين دولار، واقترضوا ٩٥% من البنوك بفائدة تصل إلى ١٨% فى ذلك الوقت.

بذكاء خارق بدأ (ستاك) يكشف نتائج أعمال المصنع لكل العاملين. لقد قرر أن يطلع كل واحد من العاملين فى المصنع وعددهم ١١٩، على الوضع المزرى الذى تعيشه الشركة.

أخذ يوزع قوائم بالإيرادات والمصروفات، مع صورة موجزة للميزانية مدعمة بتحليل بسيط للنتائج المحققة، صعودا وهبوطا. ثم بدأ يُعَلِّم جميع المديرين والمشرفين كيف يقرؤون القوائم المالية، ثم أعد برنامجا تدريبيا لجميع العاملين فى المصنع، بما فيهم العمال المؤقتون الذى يعملون بالساعة.

لقد اخترع (ستاك) نظاما يسمى (الإدارة على المكشوف) وطبقه حرفيا داخل مصنعه الذى يسمى SRC (أس آر سى). يقوم النظام على إبلاغ كل العاملين بالنتائج المالية للشركة كل أسبوع. يطلق على هذا النظام (اللعب على المكشوف). فهو يرى أن العاملين مثلهم مثل اللاعبين فى أى مباراة، يجب أن نعلمهم قواعد إدارة الأعمال، وأن نمكنهم من إتباع تلك القواعد أثناء (اللعب- والعمل)، كما يجب -طبعا- أن نكافئهم على أدائهم المشرف وأن يكونوا شركاء فى المكسب والخسارة. وعندما يكسبون -وهذه هى دائماً نتيجة اللعب على المكشوف- يجب أن ينالوا جزءا من الكعكة التى يساهمون فى صناعتها. وقد تمثل نصيب العاملين فى (أس آر سى) فيما يلى:

- تم تصميم خطة لتمليك العاملين جزءا من أسهم الشركة، وهم الآن يملكون ٣٠% منها.
- أنشئ نظام للمكافأة السريعة والرواتب الإضافية. فكل عام يقوم (ستاك) ومساعدوه بتحديد أهداف الشركة المالية، والأرباح المستهدفة قبل الضرائب، ويقررون مستوى التدفقات النقدية والسيولة الضرورية لبقاء الشركة ونموها. وعندما تتحقق النتائج المستهدفة يحصل كل عامل على مكافأة تتناسب مع حجم الإنجاز.

بهذا النظام الفعال.. كان نجاح (إس آر سى) خارقا. زادت الإيرادات وسددت الشركة ديونها. ارتفعت قيمة سهم الشركة من ١٠ سنتات إلى ١٨،٣٠ دولارا خلال ١٠ سنوات. اقتربت مبيعات الشركة السنوية فى عام ١٩٩٤ من ١٠٠ مليون دولار، بعد أن كانت تتراوح حول ٢،٥ مليون دولار قبل ١٠ سنوات. ومع توسع أعمال الشركة قفز عدد العاملين من ١١٩ إلى ٦٠٠.

- **مزايا (فوائد) لعبة الإدارة على المكشوف:**

يطلق (ستاك) على فلسفة الإدارة على المكشوف التى يتبناها (لعبة الأعمال العظيمة). وهو يرى أنها تقدم لأى منظمة فوائد رائعة يلخصها فيما يلى:

١- تنهى الإهمال والتجاهل:

معظم الناس لا يدركون كُنّه إدارة الأعمال. فهم لا يفهمون المبادئ الأساسية للتنافس وتحقيق الأرباح. ولا يتصورون مثلا أن شركة تنتج وتبيع منتجاتها كلها، ومع ذلك تخرج خاسرة فى نهاية العام. لذلك يركز (ستاك) على تعليم العاملين أن لعبة الأعمال تشبه أى لعبة رياضية أخرى. ففى أى مباراة يمكن أن تلعب جيدا وتخسر، لأن الفريق المنافس يلعب أفضل. لذلك لم يكتف (ستاك) بتدريبهم على اللعب كفريق. بل زاد على ذلك أن صنع من كل لاعب مالكا لجزء من أرباح الفريق. فهم يعرفون أن كل ما يساهمون به من خطط وألعاب إيجابية يساهم فى ربحية الشركة ويحقق لهم مكاسب شخصية أيضاً.

٢- توفر الأمان الوظيفى:

يرى (ستاك) أن الأمان الوظيفى غاية سامية ينبغى تحقيقها. ولكى تحقق الأمان الوظيفى لأى إنسان لابد أن تعلمه كيف يقرأ البيانات المالية ويحللها، ثم تضع زمام مستقبله فى يده. ولأن التعليم على مقاعد الدراسة لا يكفى، فلابد من تحويل عملية التعليم إلى لعبة شائقة ومثيرة.

٣- تقلل من ملل العمل:

بعض الشركات تعانى من مشكلات ضعف الإنتاجية ولا تدرك أن العاملين فيها يتحركون كجثث هامدة. قليلة هى الأعمال المثيرة التى تبعث على البهجة لمجرد أدائها. لذلك عمد (ستاك) إلى رسم صورة مشرقة أمام

كل واحد. وكان يأخذ الموظف من يديه ويريه الطريق الذى يمكن أن يوصله إلى هدفه. وكلما أجاد الموظف فى عمله، كلما سارع على ترقيته ليزيل الملل من حياته.

٤- تحفيز الموظف للتفكير بعقلية المالك:

عندما يتحول الموظفون إلى مالكين حقيقيين، فإنهم لن يعودوا بحاجة لمن يكلفهم بما يجب عليهم عمله يوما بعد يوم. وعندما يدركون معنى الأرقام المالية التى تشكل كل شئ فى حياتهم، فإن نوعا من الألفة والهدف المشترك تنشأ بينهم، فيتوحدون ويتكاتفون ويعملون كشركاء لا كأجراء. ولم يعد فى (إس آر سى) موظف واحد يعتبر نفسه موظفا.

٥- تصنع الثروة وتوزعها بعدل:

لا يمكن ضمان الأمان الوظيفى كما لا يمكن حل المشكلات الاقتصادية ما لم يتعلم الموظفون من أين تأتى الأموال وإلى أين تذهب. معظم الشركات لا تهتم بتعليم موظفيها كيف ينضمون إلى فريق المالكين بدلا من فريق العاملين. لكن (جاك ستاك) علم موظفيه كيف يُؤمنون مستقبلهم وكيف يكسبون المال لشركتهم. وعندما يفعلون ذلك يعيد (ستاك) توزيع الإيرادات على العاملين كل حسب مجهوده. هذه الوصفة البسيطة تضع مصير كل إنسان فى يده (لا فى يد غيره). وهل هناك أكثر عدلا من أن يكون كل موظف مسئولا عن مستقبله!؟.

٦- الشعور بالفوز:

لا يمكن للشركة أن تخسر ما دامت تكسب المال وتحتفظ بالسيولة المناسبة. ومن الغريب أن الشركات لا توضح للعاملين أهمية ذلك. كذلك تنسى الشركات أن توضح للعاملين كيف يعتمد عمل كل منهم على عمل زميله، وكيف يمكن أن يساهم بشكل مباشر فى زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف. ولكن الفوز ليس مضمونا فى كل الأحوال. لكى يفوز الفريق لابد أن يحظى باحترام المدرب وثقته. وبالمثل يجب أن يوقن الموظفون أن الإدارة مكرسة لخدمتهم وتريد أن تسمع أفكارهم وتأخذ باقتراحاتهم، وسوف تُربِتْ على أكتافهم عندما يفوزون. وبالمقابل على الموظفين أن يشتعلوا حماسا وإصرارا، وأن يفكروا ويتدبروا وكأن الفوز هو الخيار الوحيد.

يتصرف الناس بإحساس الفائزين عندما يحبون عملهم وينتابهم شعور بالفخر به وبأنفسهم. ولكن الشعور بالفوز ليس مدعاة للافتخار فقط. بل هو عادة مكتسبة. لكن الأفراد لا ينصاعون لشعور الفريق إلا بعد تحقيق انتصار من نوع أو آخر. **وهناك قواعد محددة لصناعة الانتصارات**. وهذه أبرزها:

١. **ابتكر ألعابا تشجع على التعاون:** لحل مشكلات إنخفاض الإنتاج كان (ستاك) يشترى كل شهر كأسا مزخرفة ويقدمها للإدارة التى تسجل الرقم القياسى فى المخرجات.

٢. **احتفل بكل انتصار:** كلما تم تسجيل رقم قياسى جديد فى الإنتاجية، انتهز الفرصة وأثْنِ على من حققوا الإنجاز الجديد. فعندما تقدر النجاحات الصغيرة، يسعى الموظفون لتحقيق المزيد منها، وعندما يتعود العاملون

على الفوز يصبح من الصعب عليهم التراجـع، لأن عقليـة المنتـصر تصبح جزءا من السلوك الجماعى.

٣. **إذا أردت أن تطاع فاطلب ما يستطاع:** لا تبالغ فى توقعاتك وطلباتك من العاملين. إذا تعاملت مع كل الناس على أنهم جبابرة ويستطيعون فعـل المستحيل فى كل الظروف، فقد يظنون أنـك تحملهـم فـوق طـاقتهم ويفقدون الحماس والمتعة. لذا من الأفضل تصعيد الأداء بـين الحـين والأخر لتحقيق مستويات قياسية، ثم العودة إلى المعدل الطبيعى ليلـتقط العاملون أنفاسهم.

٤. **حدد أهدافا عريضة:** هدفان أو ثلاثة كل عـام تكفـى لتحديـد معـالم الطريق، خاصة إذا أشتمل كل هدف على خمـسة أو سـتة إنجـازات فرعية لابد من استكمالها فى الطريق. مثال ذلك وجود مخزون فـائض على أرض المصنع يربك العمل ويحبط العاملين. فى هذه الحالة حـدد هدفك بالوصول إلى مخزون يكفى ليوم واحد فقط، وصمم وسيلة خاصة (أسلوب) بتقليص المخزون بالتدريج. ومع تحقيق الهدف الكبير سـتجد أنك يسرت عملية تدفق الإنتاج وبسطت عملية اتخاذ القـرار ورفعـت الروح المعنوية وحافظت على نظافة المصنع.

٧- الصورة الكاملة:

لا يكفى أن يكون كل موظف ترسا فى آلة كبيرة يتحرك بانتظام لكى تدور الآلة وتعمل بكفاءة. يجب أن يخرج كل ترس من الآلة الضخمة وينظر إليها من بعيد ويتأمل كيف تعمل بقية التروس، وكيف يؤدى توقفـه – وهـو

الترس الصغير- إلى توقف الآلة الضخمة عن الدوران. وهذا ما يسمى برؤية الصورة الكاملة. والصورة الكاملة مثيرة ومحفزة. لأنها تعطى الإنسان إحساسا بأهميته وتجعله يستشعر النجاح ويفكر فيه بطريقة ملموسة. **ويمكن رسم الصورة بكامل أبعادها كما يلى:**

١. **درب كل موظف على تفاصيل العمل.** نظم جولات بين الأقسام والفروع المختلفة ودع كل موظف يرى كيف يعمل الآخرون وكيف تؤثر نتائج الأعمال فى كل قسم على أعمال الآخرين.

٢. **اقنع الموظفين بمنتجاتك وخدماتك.** دعه يرى المنتجات والخدمات وهى تأخذ طريقها إلى العملاء، فيتعلم كيف يستخدمونها، مما يعطى عمله بعدا إنسانيا ومعنى.

٣. **نفذ برامج للتدريب المتبادل والمتقاطع.** هنا ينتقل العامل ليؤدى عمل زميله لفترة من الزمن، بحيث يتعلم طرق جديدة، ثم يكتشف معنى التعاون وثمرته وهو يتحقق على كل المستويات.

٤. **جسد الصورة الكاملة بحيث يمكن تخيلها.** حاول التعبير عن الرؤية المتكاملة بالرسومات التوضيحية والتمثيل والتجسيد ولعب الأدوار. كل شئ تريد قياسه يمكن توضيحه بالصور والرسومات. وبهذه الطريقة يمكن معايشة الصورة المتخيلة وتحويلها إلى واقع.

- **معنى الإدارة على المكشوف..**

مثل الكثيرين ممن يسمعون عن (الإدارة على المكشوف) لأول مرة، لابد أن نتساءل جميعا عن معنى وجدوى هذا المفهوم الجديد. ولعل الأسئلة التالية هى أول ما يتبادر إلى الذهن:

- هل يمكن تعميم تجربة شركة (إس آر سى) وجعلها مقياسا لكل الشركات الأخرى لتحذو حذوها؟
- هل تختلف الإدارة على المكشوف عن الإدارة بالمشاركة وعن فرق العمل وتمكين العاملين؟
- هل يمكن اعتبار الإدارة على المكشوف بديلا لإدارة الجودة الشاملة والهندرة؟

حتى لا تتهم الإدارة على المكشوف، بأنها مجرد مصطلح آخر رنان فى إدارة الأعمال، أو أنها مجرد موضة تبتكرها الشركات الاستشارية لترويج أفكارها وجنى المزيد من الأرباح، يجب توضيح الأمور التالية:

أولاً: ليست الإدارة على المكشوف دواء سحريا يشفى كل الأمراض، فلكى تنجح فى أسواق اليوم، فإن الشركات تحتاج أولا إلى استراتيجية واضحة. كما تحتاج إلى برامج تسويق ذكية وابتكارات فريدة وموارد مالية مناسبة، والقدرة على تقديم أسعار وخدمات أفضل من المنافسين. والإدارة على المكشوف لا تغنى عن أى من هذه الضروريات. فهى طريقة تضمن أن يبذل

العاملون أقصى طاقاتهم، وتؤمن لهم المناخ المناسب لذلك. فعندما تتمكن قيادة أى منظمة من تحديد استراتيجية فعالة، فإن الإدارة على المكشوف تساعد كل عضو فى الشركة على أن يدفع العجلة إلى الأمام وبقوة فى نفس ذلك الاتجاه.

ثانيا: لم تأت ممارسة الإدارة على المكشوف من الشركات العالمية العملاقة التى تستطيع ابتداع الأفكار والترويج لها. بل جاء ممارسوها من شركات صغيرة ومتوسطة، وهذا يعنى أن النجاح يمكن أن يتحقق بسهولة، كلما اتبعت الأصول العلمية والخطوات المنطقية فى التطبيق، فى ظل وجود قيادة شجاعة مستعدة للعطاء. وهذا شرط بديهى لابد منه لوجود الأعمال أساسا.

ثالثا: إذا كانت شركتك بحاجة إلى برنامج لتحسين الجودة أو إلى هندرة نظم العمل، بغض النظر عن برنامج التغيير الذى تتبناه، فإن العاملين يَشُكُّون دائما فى نوايا القياديين عندما يطرحون أى برنامج للتطوير. ولكن الأمر يختلف عندما تلعب على المكشوف. فرؤية الأرقام المالية وفهم دلالاتها تساعد على إقناع العاملين بأهمية برامج الجودة الشاملة والهندرة. فاللعب على المكشوف يزيل الشكوك. فإذا قررت اختيار الجودة الشاملة كأداة للتحسين المستمر، أو الهندرة كأداة للتغيير السريع، فإن كشف الأوراق واللعب بوضوح يعطى تلك البرامج زخما كبيرا.

رابعا: ليس هناك دليل إجراءات أو وصفة جاهزة لتطبيق الإدارة على المكشوف. لأن اللعب على المكشوف هو أشبه ما يكون بفلسفة أو سياسة أو مجموعة من المبادئ، وليس برنامجا مقننا ذا خطوات منطقية متتابعة،

أو وصفة جاهزة يمكن نقلها من مكان إلى آخر. وكل من خبر إدارة الأعمال جيدا، يدرك أنه ليس هناك ثوب إدارى مثالى يناسب مقاسات كل الشركات. لقد تعلمت الشركات الرائدة فى تطبيق الإدارة على المكشوف من بعضها البعض، ولكن كلا منها نفذت البرنامج بما يتناسب مع ظروفها. وبغض النظر عن حجم الشركة، وعن طبيعة نشاطها، فإن الإدارة على المكشوف ليست استراتيجية عظيمة صممت لكى تدخل السعادة والحبور على قلوب خبراء الإدارة وعلمائها. فهى فكرة بسيطة تطبق على أرض المصنع، وفى المكاتب الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وهى إعادة نظر شاملة فى الطريقة التى تُمكن كل العاملين فى الوحدات الإدارية (الإنتاجية والخدمية على حد سواء) من أن يعملوا معا وبأقصى دافعية ممكنة.

- **تعريف الإدارة على المكشوف:**

هى طريقة جديدة فى تشغيل الشركة تدفع كل عضو فيها على تركيز جهوده لمساعدتها على تحقيق المزيد من الأرباح. وهى بذلك تتخلص من أساليب الإدارة القديمة التى يملى فيها المديرون على العاملين ماذا وكيف وأين ومتى يعملون.. أو لا يعملون. فهى تأخذ أفضل ما فى ممارسات التمكين والجودة وفرق العمل والهندرة، وتضفى عليها منطقا إداريا مقنعا، بحيث يصبح لكل عمل هدف، ولكل نتيجة سبب. فى الشركة المكشوفة يفهم الموظفون الهدف من وراء كل عمل يؤدونه، وكيف يساهم فى النمو والتقدم. ويفهمون لماذا يُطلب منهم تولى مهام بعينها، ولماذا عليهم حل المشكلات وخفض التكاليف وتقليل الفاقد، والتخلص من عيوب الصناعة. ويعلمون كيف

يبررون كل عمل يؤدونه، وكل عمل يرفضونه. فإذا قمت بتشريح شركة مكشوفة وقارنتها بشركة تقليدية مماثلة لها تماما فى الحجم والنشاط والسوق، فإنك واجد ثلاثة فروق جوهرية:

أولاً: يطلع كل موظف فى الشركة المكشوفة على حساباتها ويتعلم كيف يقرأها جنبا إلى جنب مع كل البيانات الضرورية لمتابعة الأداء ومعرفة نتائج الأعمال. ثم يعرف ما يخبئه المستقبل له ولشركته. كل هذا لأن العاملين يطلعون على البيانات المالية التى لا يطلع عليها فى الشركات التقليدية إلا كبار المديرين.

ثانياً: يعرف العاملون أيضا أن كل شئ يعملونه أو لا يعملونه، يهدف أولا وأخيرا إلى تحريك الأرقام المالية بالاتجاه الصحيح. والاتجاه الصحيح دائما هو زيادة المبيعات وخفض التكاليف. فسواء كان الموظف عامل سنترال أو مندوب مبيعات أو محاسبا، فإنه يعتبر مسئولا بالتضامن مع زملائه عن الأداء الجماعى للوحدة الإدارية التى ينتمى إليها.

ثالثا: يملك الموظفون حصة مباشرة فى نجاح الشركة. فإذا تحققت الأرباح، فلكل منهم نصيبه المباشر من الأرباح، بالإضافة إلى راتبه طبعا. وإذا لم تتحقق الأرباح فلن يأخذ أحد شيئا. فالإدارة على المكشوف تُعلِّم الناس أن يكفوا عن التفكير بعقلية الموظف، بكل ما يترتب على ذلك من تغير فى السلوك الوظيفى. وهى أيضا تعلمهم أن يفكروا ويتصرفوا كأصحاب عمل حقيقيين، وهم كذلك بالفعل. لأن الضمان الوحيد لمستقبلهم المالى هو بقاء الشركة ونموها، وبقاء الشركة مرهون بنجاحهم فى السوق، لا أكثر ولا أقل.

- **كيف تُعِد الموظفين للعب على المكشوف؟**

١- إعْلِنْ توقف العلاوات الدورية:

إعلن على الملأ أن الشركة ستتوقف عن زيادة المرتبات بصورة دورية من الآن فصاعدا. ولمثل هذه التصريحات مفعول السحر فى جذب انتباه الحاضرين، وهى تُعِدهم لاستقبال البدائل التى أعددتها أنت مسبقا. بإمكانك ربط العلاوة السنوية بعدة عوامل مثل:

أ- هامش الربح الذى تحققه الشركة.

ب- مستوى أداء الفرق.

جـ- اطلب من الموظفين تقديم اقتراحات لتحسين العمل فى مواقعهم واربط العلاوة بمدى جودة الاقتراح. ثم اطلب منهم فيما بعد ترتيب الاقتراحات سويا حسب أهميتها لتحصل على أقصى استفادة من برنامج الاقتراحات.

د- حدد لكل وحدة عائدا تحققه لتغطى تكاليفها ثم ضع لهم برنامجا للمشاركة فى أى عائد يزيد عن الهدف المحدد.

٢- علم الموظفين كيف يحلون مشكلاتهم بأنفسهم:

إذا تقدم إليك الموظفون بشكوى فاطلب منهم تكوين لجنة ممن يعانون من المشكلة لتبحث الأسباب وتقترح الحلول. طبق أكثر الحلول منطقية فهذا يعطى مصداقية للسياسة الجديدة ويشجع الموظفين على تحمل مسئولياتهم كما يوفر عليك تكاليف اللجوء للشركات الاستشارية.

٣- حدد لهم قوانين اللعبة الجديدة:

بإمكانك تطبيق هذا النظام مع العمالة ذات المستوى التقنى العالى والتى تقدم خدماتها للعملاء خارج الشركة كما فى قسم خدمة العملاء:

أ- على كل مهندس مثلا أن يحدد بالضبط عدد ساعات العمل التى ينوى إنجازها فى الشهر.

ب- اضرب عدد ساعات العمل فى العائد من الساعة لكل مهندس ثم اجمع الناتج لتحصل على العائد من الوحدة ككل.

جـ- إذا تعدت الوحدة الرقم المستهدف، تدخل فى برنامج للمشاركة فى الزيادة على العائد، ويحصل كل عضو على نصيبه من الزيادة.

د- علق على لوحة الإعلانات فى القسم الرسوم البيانية التى تظهر العائد اليومى حتى يتمكن الموظفون من مراجعتها عند اللزوم وتعديل برنامج عملهم حسب الرقم المستهدف.

خطوات تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف:

يتفق كل من طبقوا الإدارة على المكشوف على أن الخطوات التالية مناسبة للتنفيذ:

الخطوة الأولى: تغلب على الخوف من التطبيق:

ربما تشعر بالخوف من التساهل مع الموظفين وتخاف من الكوارث التى قد تنتج من اتخاذهم للقرارات. لو كان هذا هو مصدر خوفك فأعد قراءة

ما سبق مرة أخرى. فلن تشعر بالخوف من أن يستغل أحدهم هذه البيانات ضدك، لأنهم شركاء معك.

*** هل تخاف من الموظفين؟**

- لو كان الموظفون يكرهون الإدارة فقد يستغل اتحاد العمال الأرقام ضدك، ولكن الهدف الأصلى من النظام الجديد هو إزالة العداء التاريخى بين الإدارة العليا والموظفين.
- لا تقلق من معرفة الموظفين لهامش الربح الذى يضاف لرصيدك فى البنك، لأن نجاحك هو الضمان الوحيد لاستمرارهم فى وظائفهم، ولو انخفض هامش الربح فقد تفكر فى الاستغناء عن بعضهم ووضع رأس مالك فى البنك فتحصل على العائد دون مخاطرة. وحين يدرك الموظفون حجم التكاليف المدفوعة، فإنهم لن يغالوا فى تقدير أرباحك وهذا ما يحدث فى العادة.

*** هل تخاف من العملاء؟**

ربما تخشى لو أعلنت أرباحك أن يجادلك العملاء فى الأسعار، فإذا كنت تقدم للعميل من القيمة والجودة ما يساوى ما يدفعه لك، فلا داعى للخوف. فالعميل الذى يحتاجك سيأتى إليك بشرط أن تكون أسعارك منافسة وجودة منتجاتك مميزة. وفى بعض الأحيان، يصبح من المفيد أن يعلم العميل التكاليف التى تتحملها الشركة فى مقابل الخدمة المقدمة له حتى يدرك أنه لا مغالاة فى الأسعار.

* **هل تخاف من المنافسين؟**

إذا كنت تخشى من معرفة المنافسين، فما عليك إلا أن تطلب من العاملين الالتزام بالسرية، وبما أنهم يتصرفون كأصحاب عمل، فسوف يكونون حريصين مثلك على أسرار الشركة. ولكن عليك أن تكون واقعيا، لأن منافسيك يعملون فى نفس المجال ويستطيعون الوصول إلى أرقامك أو تقديرها وإن أخفيتها، ومن الأفضل أن تعلنها بنفسك كما لو كنت تتحداهم بها، وتثبت لهم ثقتك بنفسك.

الخطوة الثانية: أعلن كل المعلومات الهامة لجميع العاملين:

إخبر الموظفين ليس فقط بالأرقام اللازمة كى يؤدوا أعمالهم بصورة مرضية، بل بكل ما يساعدهم على فهم السياسة العامة للمؤسسة. لكل شركة أرقام هامة (وحساسة) تمثل العمليات الرئيسية: مثل نسبة الوحدات المرتجعة من العملاء ومعدلات التوريد فى الوقت المحدد. ويعلم معظم المديرين أهمية مثل هذه الأرقام للعاملين فيعلقونها على لوحات الإعلانات ليقرأها كل من له علاقة بالعمليات. ولكن هذه المعلومات لا تكفى وحدها كى يشعر العاملون أنهم أصحاب عمل. قد يراقب العاملون هذه الأرقام بقلق ولكن إذا لم تخبرهم فى النهاية بالسبب الحقيقى وراء ضرورة اهتمامهم بتقليص العيوب ليقل المرتجع، وبأهمية التوريد فى الموعد والرد السريع على الطلبات، فإنهم يشعرون بالملل بعد فترة.

- **أنواع المعلومات المذاعة:**

اللعب على المكشوف، يعنى كشف كل شئ، ولا يمكن لهذا أن يحدث إلا بإعلان الأرقام. فإلى جانب تكاليف العمليات الرئيسية، أخبرهم بمعدلات الدخل والتدفقات النقدية والميزانية. ويمكن تحديد أبرز البيانات المالية التى يمكن نشرها فيما يلى، علما بأن هذه البيانات مجرد أمثلة، وهى تختلف من شركة إلى أخرى:

١. إيرادات كل منتج أو مركز ربح على حدة.
٢. إجمالى الإيرادات مقارنة بالإيرادات المستهدفة.
٣. التوريد من حيث الدقة فى توريد المطلوب والتوصيل فى الوقت المناسب.
٤. المبيعات المحققة ونسبتها للعملاء المستهدفين.
٥. مصروفات كل قسم مقارنة بإيراداته.
٦. مصروفات كل موظف مقارنة بإيراداته.
٧. تكلفة الأخطاء المباشرة على زيادة المصروفات و/أو انخفاض الإيرادات.
٨. مصروفات ومبيعات وأرباح الشركة ككل مقارنة بواحدة أو اثنتين من الشركات المنافسة.

- وسائل نشر المعلومات:

١- يمكن تعليقها على لوحة إعلانات فى قاعة الطعام على هيئة رسومات بيانية تمثل مبيعات اليوم السابق، أو المبيعات خلال سنة سابقة من تاريخ كل يوم، والتكاليف والأرباح خلال نفس الفترة، وكذلك العائد على الأصول العاملة مع مقارنة هذه الأرقام بأرقام العام السابق والميزانية الحالية.

٢- يمكن توزيعها فى اللقاءات الدورية، حيث يقدم مدير كل وحدة كشفا بأرقام الأسبوع المنصرم وتوقعاته بالنسبة للفترة القادمة، وتدخل كل الأرقام فى الحاسب الآلى ليتم تحليلها واستخراج مؤشرات منها، لتوزع على كل الحاضرين ليناقشوها مع العاملين فى وحداتهم.

٣- يمكن بث الأرقام على شاشات شبكة الحاسب الآلى أو تصويرها على شرائط فيديو تكون فى متناول العاملين.

الخطوة الثالثة: علم الموظفين أساسيات إدارة الأعمال:

قليل من الموظفين يعرفون الفرق بين العائد والربح، ويسبب هذا الجهل مشكلات كثيرة منها:

أ- **الاستياء:** غالبا ما يظن العاملون أن الشركة تجمع أموالا طائلة لا يأخذون منها إلا الفتات.

ب- **قرارات خاطئة:** تطالب الشركات العامل بأن يتخذ قرارات هامة فى عمله؛ مثل: هل يصلح الآلة أم يطالب بشراء غيرها، وهل يدفع للعميل

تعويضا أم لا، ولن يتمكن العامل من اتخاذ القرار الصحيح ما لم يفهم أبعاد السياسة المالية للشركة.

ج- **يجرد عالم الأعمال من المتعة:** تكمن متعة عالم الأعمال فى الإثارة والتحدى والمخاطرة، ولا يمكن إدراك كنه هذه المشاعر دون معرفة الأرقام التى تخاطر بها الشركة فى السوق والربح الذى تحققه نتيجة لسياساتها المتبعة. إذا نقلت شعور الإثارة للعاملين فإنهم يعطون الشركة قوة دفع كبيرة، ولا يمكن لهذا أن يحدث فى ظل الجهل بوضع الشركة المالى ونتائجها.

- **كيف تُعَلِّم كل الموظفين؟**

تقوم بإعداد برنامج دراسى مدته ست ساعات وتدرسه لمجموعات من العمال لا تزيد على ٣٠ فردا. وهذه بعض الإرشادات لتحقيق ذلك:

١. **ناقش أوضاع العمال المالية:** مثل دخلهم السنوى والمصاريف المنزلية التى يعيشون عليها، وقارن أوضاعهم بأوضاع العاملين فى الشركات الأخرى، كمدخل لفهم الوضع المالى للشركة.

٢. **تخيل مصنعا وهميا** يختلف نشاطه عن نشاط شركتك، وناقش معهم مصاريف هذا المصنع من مواد أساسية ومصاريف تشغيل ومبيعات متوقعة وتكاليف تسويق، مع التركيز على الكميات المباعة وسعر الوحدة.

٣. **ناقش** معهم كل المتغيرات التى تؤثر على التكاليف، مثل سعر المواد الخام الداخلة فى الصناعة ثم تخيل معهم الميزانية العامة لهذا المصنع.
٤. **قدم** الأرقام الحقيقية لشركتك وقارنها بالأرقام الوهمية للمصنع المفترض.
٥. **اشرح** تأثير المتغيرات فى العمالة وفواتير الشراء واستعمال الآلات على التكاليف.
٦. **اطلب** من العمال أن يتحدثوا عن أعمالهم فى الشركة وكيف تؤثر على الأرباح.
٧. **إعطهم مسألة للحل مثل:** لو كان سعر الخدمة المقدمة للعميل فى الساعة هو (..) وتكلفة الساعة على الشركة (..) بينما العائد من الساعة هو (..) فما هو مكسب الشركة لو قام العامل بإنهاء عمله فى ٥٩ دقيقة بدلا من ساعة.
٨. **كل شهر،** اطلب من أحد العاملين أن يشرح لزملائه بيان الإيرادات بعد أن يقضى يوما أو اثنين مع المحاسب.

الخطوة الرابعة: دع الموظفين يتخذون قراراتهم بأنفسهم:

هناك ثلاثة طرق لتنفيذ هذه الخطوة:

١- **نظام الاجتماعات:** يتقابل المسئولون عن الأقسام مرة كل أسبوعين ليقدموا أرقام الفترة المنصرمة وتصورهم للفترة القادمة. يتم جمع الأرقام سويا لتُكَوِّن بيانا بالإيرادات يتم نسخه وتوزيعه على الجميع ليعودوا به لأقسامهم.

٢- **يناقش المديرون الموظفين** فى التقرير ويساعدونهم على التحدث عن مشكلات العمل ويصبح كل عامل مسئولا عن الوصول للأرقام التى توقعها التقرير. فى اللقاء التالى، يقدم القسم تقريره عن الفترة السابقة وإذا لم يحقق الأرقام المتوقعة فعليه أن يشرح السبب وكيفية تلافيه فيما بعد.

٣- **تحويل الشركة لمجموعة وحدات صغيرة مستقلة:** طبقت إحدى الشركات التى تقوم بتصميم وإنتاج المطبوعات هذا النظام، إذ قسمت المؤسسة إلى مجموعات نشر صغيرة تتكون كل منها من محرر وسكرتير فنى ومندوب مبيعات وعاملين. كل مجموعة مسئولة تماما عن حساباتها وإعلاناتها والنشرات التى تنتجها من الألف إلى الياء، وكل مجموعة تسعى لزيادة دخلها وتقليل تكاليفها وتحقيق هامش ربح أعلى وتقدم الميزانية الخاصة بها. فى حين يقتصر دور الإدارة العامة على التدريب والإشراف ووضع السياسات العامة للأجور والمكافآت.

٤- **تحويل الأقسام إلى مراكز أعمال متخصصة** تختلف وظيفة كل منها عن الأخرى ولكنها مستقلة ماليا. فهى مسئولة عن تكاليفها وعن تحقيق هامش ربح أعلى، إلا أنها تتكامل فيما بينها فتصبح شركات داخلية داخل الشركة الكبرى وتدلى كل منها بدلوها فى الخطة العامة للشركة. تعطى هذه الفرصة لمختلف الأقسام بأن تقيم بعضها وتُحَسِّن الأداء العام للشركة.

الخطوة الخامسة: شارك كل الموظفين مباشرة فى الأرباح:

إذا أردت أن يتصرف الموظفون كأصحاب عمل، فعليك أن تكافئهم على هذا الأساس. تمتلك الكثير من الشركات نظاما لتوزيع المكافآت المرتبطة بالأرباح ولكن المثير أن العاملين عادة لا يعرفون ما حققته الشركة من أرباح، وقد يشعرون أنهم يأخذون الفتات مقارنة بما تأخذه الإدارة. وقد توزع الأسهم على العاملين ولكن دون أن يعرفوا قيمة السهم ودوره فى زيادة رأس المال وفى تأمين العامل على المدى الطويل.

فى الإدارة على المكشوف، يدرك العاملون الهدف الذى يعملون من أجله فى مطلع السنة المالية مع بدء الميزانية، ويدركون ما عليهم تحقيقه من مبيعات وأرباح حتى يحصلوا على نسبة منها، بالإضافة إلى مرتباتهم الأصلية. وفى نفس الوقت نجدهم يراقبون -كمالكين- تطور الأرقام يوميا ويتلاشون الأخطاء قبل وقوعها ويغيرون طرق العمل كلما دعت الحاجة. **ويمكن إتباع الخطوات التالية فى نظام المكافآت وتمليك الأسهم:**

١- **ضع أهدافا سنوية للأرباح الصافية والعائد على الأصول ورأس المال العامل.** إذا حقق العاملون الأهداف، يصبح من حقهم الحصول على ٥٠-١٠٠% من مرتباتهم كأرباح، ويتم نشر ذلك على لوحات الإعلانات.

٢- إدخال عوامل تهمك فى تحديد نسبة الأرباح بناء على طبيعة العمل، **مثل نسبة المرتجع ودقة مواعيد الشحن وخفض تكاليف التشغيل.**

٣- لأن الجزاء من جنس العمل، فبالإمكان استخدام أداتين للتحفيز كونهما أكثر تأثيرا على الإنتاجية من كل المحفزات الأخرى وهما: برنامج المكافآت والمشاركة فى الحصص. كل من هاتين الأداتين تجعل تحقيق الأهداف نافعا للموظفين مثلما هو نافع للشركة.

١/٣ * برنامج المكافآت:

قبل أن تؤسس نظام المكافآت حدد حجم الأموال التى تحتاج إليها لكى تضمن استمرار الشركة. ثم عرف الحد الأدنى للأرباح الذى إذا ما تحقق ضمنت استمرار الشركة. وهذه بعض قواعد تفعيل المكافآت:

١/١/٣ **تأكد من أن المكافآت تساوى الجهود المبذولة.** وهذا يعنى أن تسمح للموظفين بأن يأخذوا جزءا كبيرا من الأرباح الإضافية التى يحققونها. إذ أن المكافآت لن تحفز الموظفين إذا ما اعتقدوا أن الشركة تستغلهم.

٢/١/٣ **ادفع المكافآت بسرعة وبصفة دورية.** بذلك تحتفظ بحيوية الدوافع. يعنى هذا أن تربط المكافآت بأهداف ربع سنوية يمكن قياسها، كما يمكن تكرارها أربع مرات فى العام منعا للملل والانتظار الطويل.

٣/١/٣ مع تحديد الهدف العام للشركة والأرباح المطلوبة فى نهاية العام، **حدد نسبة المكافآت إذا ما حققوا الهدف.** قدم المكافآت بنسب تتوافق مع ما تحقق من أهداف.

٣/١/٤ احرص على زيادة المكافآت مع تقدم العمل وزيادة الأرباح.

ابدأ بنسبة صغيرة ودعها ترتفع شهريا أو دوريا. وإذا ما حصلت ابتكارات خارقة وتحققت طفرة فى الأرباح، يجب أن تحدث طفرة فى المكافآت أيضا، بحيث يبقى التوازن بين أرباح العاملين وأرباح العمل قائما.

٣/٢* برنامج المساواة فى الحصص (تحليل الأسهم)

يكسب الموظفون بصورة استثنائية عندما يلعبون على أوتار حصص السهم التى يتلقونها. شركة (وول مارت) تستخدم سوق الأسهم لتحفيز كل موظفيها. فى هذه الشركة يكسب الموظف ٥ دولارات فى الساعة مقابل العمل، لكنه يكسب أضعاف ذلك من خلال ما يشتريه من أسهم على المدى الطويل. تقوم الشركة يوميا بإعلان أسعار الأسهم على شاشات الكمبيوتر أمام الموظفين. وهى بذلك تقول للموظفين: هذه هى الحصالة التى تلقون فيها بقطع الذهب التى تضيفونها لرصيدكم كل يوم. وما عليكم إلا أن تواظبوا على الإضافة إليها فى كل لحظة من خلال أداء العمل الصحيح الذى يضيف لأرباح الشركة، ويزيد من قيمة أسهمكم. بهذه الطريقة يحصل الموظفون على المزيد من أرباح الأسهم، ويحصل عملاء (وول مارت) على خدمة رائعة.

فكيف يمكن للعاملين شراء حصص فى الشركة؟ وما هى الخيارات المتاحة أمامهم فى هذا المجال؟

تقدم شركة (إس آر سى) عدة خيارات لتملك الحصص، ويمكن للعاملين الاختيار فيما بينها. ومنها:

٣/٢/١ خطة تمليك الأسهم للموظفين: ويشارك فى هذه الخطة كل الموظفين الذين أمضوا فى الشركة سنة أو أكثر. ويصبح من حق الموظف الحصول على قيمة أسهمه كاملة بعد خدمة سبع سنوات، علما بأن هذه الأسهم تقدم من الشركة للموظفين كمكافآت إضافية ولا يدفعون مقابلها إلا ارتفاعا فى معدلات الإنتاج وزيادة فى الأرباح.

٣/٢/٢ عروض الأسهم الخاصة: تقدم هذه العروض للموظفين الدائمين فقط. وهى لا تسجل فى شهادات الأسهم كالمعتاد، ولا يمكن بيعها خارج الشركة. ولكن يمكن بيعها لزملاء آخرين أو إعادتها لشركة عند ترك العمل لأى سبب من الأسباب. ويكون للشركة الحق فى أن تشترى هذه الأسهم من الموظف إذا مات أو استقال أو ترك العمل. أى أنه من حق الشركة التحكم فى بيع الأسهم لمنع امتلاكها من قبل غير العاملين. وبالمقابل فمن حق العامل إعادة الأسهم للشركة بسعرها الكامل وفى أى وقت يريد، ومن حقه أيضا بيعها لزملائه.

الخطوة السادسة: طور نظاما معياريا للتكاليف

نظام التكاليف المعيارى يخبرك كم ستدفع مقابل كل مادة تشتريها أو عملية تقوم بها أو خدمة تحصل عليها. وهو الطريقة الوحيدة التى تنبؤك ما إذا كانت تكاليفك متمشية مع مستويات التكاليف فى السوق. فإذا كانت تكاليفك أعلى من متوسط السوق، فإنها تحد من قدرتك على المنافسة. ولكى تبنى

نظاما معياريا لحساب التكاليف يجب تحليل كل عملية تقوم بها وفحص كل مادة تشتريها. صحيح أن بناء نظام تكاليف متكامل يحتاج وقتا وجهدا، ولكنه يتحول إلى أداة حاسمة لاتخاذ القرارات وسيكون من الصعب عليك بعد ذلك العمل بدونه. وكبداية يمكنك أن تقيم مصروفاتك الحالية بمضاهاة كل عنصر فيها على قائمة الأسئلة التالية:

- هل تكاليف هذا العنصر قابلة للتغير هذا العام أو العام القادم؟
- هل رجعت إلى الجمعيات المهنية والخبراء والشركات الحليفة وسألتهم هل الأسعار التى تشترى بها معقولة أو لا؟
- هل تشترى من الموردين المناسبين بالكميات المناسبة للحصول على أنسب الأسعار؟
- هل هذه المصروفات ضرورية أصلا؟ وماذا يحدث إذا حاولت العمل بدونها؟
- هل أتحت الفرصة للعاملين ليساهموا بأفكارهم لخفض التكاليف؟
- هل يلتزم كل العاملين بالشراء وفق المعايير الموضوعة؟

- **نماذج من تجارب الإدارة على المكشوف:**

١- الإدارة على المكشوف فى قسم الإنتاج:

مثل كل من لم يتعود على الإدارة على المكشوف، تعلم "بيل فوتش" هذا الدرس عمليا. كان بيل نائبا لمدير التطوير فى إحدى شركات تصنيع المعدات الزراعية الكبرى. ذهب بيل إلى شركة (إس آر سى) بعد أن سمع

عن الأسلوب الجديد فى الإدارة الذى تتبعه الشركة، وقرر أن يعيش التجربة بنفسه. أثناء مروره فى طرقات المصنع، قابل بيل عاملا يصقل عامودا للدوار (الكرنك) فوجه إليه سؤالا ليختبر مدى صحة ما يشاع عن الإدارة على المكشوف. سأله بيل:

"يا ترى كم هو سعر هذا العامود الذى تقوم بصقله؟" توقع بيل أن يرتبك العامل، أو أن يعتذر عن الإجابة، لكن العامل أجابه قائلا:

"هل تقصد سعر الجملة أم سعر التجزئة؟". ومضى العامل يشرح لبيل تكلفة العامود ككل، وتكلفة الجزء الصغير الذى كان يصقله فى تلك اللحظة، ومضى يحدد سعر كل قطعة من العامود واحدة بعد أخرى. بذلك آمن بيل بأن الإدارة على المكشوف لا تفرق بين مدير المبيعات والعامل العادى، وهو يشغل الآن وظيفة مستشار إدارى فى (إس آر سى).

٢- الإدارة على المكشوف فى قسم المبيعات:

هل تحلم برجال مبيعات يدركون تكلفة ما يبيعون ويضعون فى حساباتهم هامش الربح الى تحققه الشركة من كل عملية، إلى جانب اهتمامهم بما يحققونه من عمولات؟. أنظر مثلا إلى تجربة شركة (مانكو).

"مانكو" شركة تسويق تنمو بسرعة، وهى تتخصص فى توزيع السلع الاستهلاكية على سلاسل المتاجر الكبرى فى ولاية "كليفلاند" الأمريكية. فى الماضى، كان رجال المبيعات فيها يهتمون برقم المبيعات المحقق دون النظر إلى الربحية التى تعود على الشركة من كل عملية بيع. أخيرا بدأت الشركة

توزع على رجال المبيعات كشفا يتضمن حساب كل عميل حتى يعرفوا تكاليف كل أمر توريد يحصلون عليه. وحددت الشركة نظاما للعمولات يعتمد على هامش الربح فى كل عملية. هنا تغير الوضع تماما وبدأ رجال المبيعات يهتمون بتكاليف الشحن، وبحجم العملية ووجهتها ومدى ربحيتها بالنسبة للشركة. لقد بدءوا يتصرفون بنفس منطق صاحب العمل، ويحققون المزيد من العمولات كلما حققوا المزيد من الأرباح وليس المزيد من المبيعات.

٣- حالة (فراى) فى مصنع المواسير والعبوات المعدنية:

اشترى "فراى" وشريك له مصنعا لإنتاج المواسير والعبوات المعدنية يعتمد على الآلات العتيقة ويعانى من انخفاض شديد فى الأرباح. ما أن استلم "فراى" المصنع حتى شرع يراقب الموظفين ويحاسبهم على كل خطأ، فى محاولة منه لإعادة النظام وتحسين الإنتاجية. وعندما حان موعد تجديد عقود الموظفين صمم "فراى" على تخفيض الأجور. حرضت النقابة العمال على الإضراب مما دفع "فراى" للتهديد بأنه سيعين عمالا آخرين، نجح هذا التهديد فى أن يعيد العمال إلى مواقعهم ولكنه دمر الروح المعنوية فانخفض إنتاج العمال أكثر. استمرارا لمسلسل الحرب الدائرة بينه وبين العاملين ألغى "فراي" وجبة العشاء التى كانت تقدم للعاملين فى وقت العمل الإضافى، منهيا بذلك كل أمل فى تحسن العلاقة. وفجأة اكتشف "فراى" مدى البؤس والضغط الذى تسببه له تلك الحرب. وشعر بحاجته لولاء العمال وإخلاصهم ومشاركتهم فى تحمل المسئولية، ثم قرر إحداث تغيير جذرى فى كل شئ.

بدأ "فراى" بإعداد لقاءات شهرية يشرح فيها للعاملين وضع الشركة المالى ومعنى الأرقام التى تحققها أقسام الشركة المختلفة. ثم وضع برنامجا كريما للمشاركة فى الأرباح منهيا مرحلة العداء، وطلب من كل فرد التعاون من أجل تحقيق نجاح يعود بالفائدة على الجميع. فى البداية، قابل العاملون هذه السياسة بالشك وحاولوا التمسك بأسلوبهم القديم فى العمل، ومع إصرار "فراى" على التغيير، بدأ الموظفون يفهمون معنى الأرقام التى تتلى عليهم وتعلموا أساليب مراقبة الجودة لتحسين الأداء وتقليل الفاقد. لم يمض وقت طويل إلا وتولت لجنة من الموظفين تنظيم اللقاء الذى أصبح حتميا وواجبا، حيث يناقش فيه الجميع حجم المبيعات وأساليب العمل وتوقعات الأرباح، ثم تعلم الجميع كيف يحلون المشكلات باجتهاد شخصى ودون اللجوء للإدارة. وبعد ستة أعوام من تولى "فراى" إدارة المصنع، ارتفعت الإنتاجية إلى الضعف، بعد أن فهم العمال أنه لا يمكن لهم الاحتفاظ بأعمالهم لو استمر تدهور الشركة، وإن عليهم تحمل نصيبهم من المسئولية حتى تتحسن الأحوال العامة وتحقق الشركة أرباحا تعود عليهم جميعا بالفائدة والأمان الوظيفى. لقد تعلم العمال كيف يراقبون مستويات الجودة وينظمون أوقات العمل ويعينون العمالة المؤقتة ويشرفون عليها دون اللجوء للإدارة. تمثل الأرباح حاليا حوالى ٣٥% مما يقبضه كل موظف فى نهاية كل شهر، أما "فراى" فهو يعترف بأنه يستمتع بكل لحظة يقضيها فى المصنع مع العمال.

الفصل الثامن

حقائق إدارية

الفصل الثامن
حقائق إدارية

١-مفاهيم إدارية خاطئة:

هل يمكنك ممارسة أسلوب الإدارة على المكشوف فى أى منظمة؟. بالتأكيد يمكنك ذلك، عليك فقط أن تتجاهل هذه المجموعة من مفاهيم الإدارة الخاطئة والتى من شأنها إعاقة أى عمل:

- **المفهوم الخاطئ:** إذا ما أطلعت الناس على الحقيقة، فإنهم سيستغلونك.
- **المفهوم الصحيح:** الكذب مرض معد. فإذا ما مارست الكذب، فستصل الأمور إلى مرحلة تفقد فيها ثقة الجميع. وكلما كنت أمينا مع الناس، كلما وثقوا بك واعتمدوا عليك. وسوف يؤمنون بكل كلمة تقولها، لأنك إنسان ذو مصداقية.
- **المفهوم الخاطئ:** اللطف والمودة فى معاملة الناس تؤدى إلى الخسارة.
- **المفهوم الصحيح:** الغطرسة والعجرفة وإرهاب الآخرين تؤدى إلى فقدان السلطة فى النهاية. المديرون الذين يفاخرون بشخصياتهم العنيفة التى يهابها الجميع، يشبهون الألعاب النارية، التى تفرقع بشدة ثم تنطفئ بسرعة، ومع فرقعتها وتناثرها يصفق العاملون مبتهجين.
- **المفهوم الخاطئ:** لا يجب ترقية الموظفين بسرعة.
- **المفهوم الصحيح:** سارع إلى ترقية موظفيك بأقصى سرعة ممكنة. عندما يمكث الموظف طويلا فى أداء نفس العمل، فإنه يعتاد على طريقة واحدة. وعندما تُرقى الموظفين وتنقلهم إلى قطاعات أخرى، فإنك تعطيهم تدريبا

على مهارات مختلفة. كما أنك تؤسس شبكة من الخبرات الثرية والمتنوعة تلجأ إليها فى الأزمات كلما احتجت إلى المساعدة.

- **المفهوم الخاطئ:** تجاهل القضايا الكبيرة، وركز على عملك الفعلى.
- **المفهوم الصحيح:** إذا أردت للناس أن يروا أماهم فيجب أن يرفعوا رؤوسهم أولا. الذين ينظرون إلى البعيد لا يأبهون بما يتناثر حولهم من حجارة. دع موظفيك يرون الصورة كاملة وشاركهم معرفة كل الحقائق، وازرع التحديات فى طريقهم. ودعهم يستشعرون لذة النجاح ويتذوقون نكهة التفوق.

٢- نهاية الصراع بين الموظفين والإدارة:

منذ الثورة الصناعية والصراع قائم بين المديرين والعمال. وكثيرا ما يظهر فى صورة إضرابات من أجل رفع الأجور أو تحسين ظروف العمل وغيرها من مظاهر تضارب المصالح. فى الماضى قام المهندسون بتفكيك كل عملية إنتاجية إلى خطوات محددة لزيادة الإنتاجية وتسهيل أداء العمل، خاصة مع الارتفاع الشديد فى معدلات دوران العمالة. ثم جاء "فريدريك تايلور" بنظرية الإدارة العلمية، وأسس وحدات للتخطيط الهدف منها تقسيم كل عملية إنتاجية إلى مكوناتها الرئيسية وتحديد الزمن الذى تستغرقه كل عملية وتوصيف الوظائف على هذا الأساس، وتحديد سعر الساعة طبقا لما يقوم به العامل بالضبط ومع الزمن أدى هذا النظام إلى انفصال تام بين فئة المديرين وفئة العاملين سواء فى طبيعة العمل أو الملابس أو أسلوب المكافأة. وأدى هذا الانفصال إلى عداء متبادل بين الفئتين.

ومع مطلع الثمانينيات بدأت مرحلة جديدة فى الإدارة تهدف إلى إحداث تغيير جذرى فى الإدارة، وكان ذلك مع ظهور كتاب "البحث عن الامتياز" In Search of Excellence لكل من توم بيترز و ووترمان، والذى حث المديرين على معاملة العاملين كشركاء يتمتعون بالذكاء والقدرة على الابتكار والتميز. ثم جاء مفهوم الجودة الكلية وكان الهدف منها الالتزام بأسلوب جديد فى التطبيق يقلل

الفاقد ويحسن المنتج، ولكنها لم تهتم كثيرا بكيفية تحفيز العاملين على تخفيض التكاليف مع الالتزام بالجودة. وجاءت الموجة الثالثة فى الإدارة مع ظهور كتاب "الهندرة Reengineerring" لمايكل هامر وجيمس تشامبى، والذى ركز على تغيير طرق العمل والتخلص من الهيكل الإدارى بما يكفل للموظفين القدرة على اتخاذ القرارات دون العودة للمشرفين والإدارة العليا.

فالتغيير و إن كان موجودا منذ عقد مضى، إلا أن أصحاب الأعمال يبحثون دائماً عن الوصفة الناجعة لأمراض الإدارة المزمنة، ويبدو أن الإدارة على المكشوف ستشكل ثورة جديدة تحمل الحلول الناجحة، لأنها تُعلِّم الموظفين التفكير والتصرف كرجال أعمال يفهمون الأرقام ويتعاملون معها بحرفية ومسئولية، كما أنها تجمع بين المديرين والعاملين فى سفينة واحدة. إنها فكرة بسيطة وجديدة، يمكنها أن تنهى مائة عام من الصراع والعداء. لكنها تبقى ثورة منطقية.. فهى نتيجة حتمية للمنافسة العالمية وانفتاح الأسواق والنضج الحضارى الذى يرتقى بالإنسان إلى أعلى بين حين وآخر.

٣- اعرف رقمك الحساس:

فى كل شركة هناك رقم مالى يحمل معان ودلالات كثيرة، بحيث يكون له التأثير الأكبر على نجاح الشركة أو فشلها. يمكن أن يكون رقمك الحاسم هو حجم المبيعات أو تكاليف التشغيل أو التدفق النقدى أو أى مؤشر آخر. ومهما يكن هذا الرقم وبغض النظر عن حجمه، فعليك تحديده أولا، ثم اخترع طريقة فعالة تضمن لك مراقبته باستمرار.

عندما طرحت سلسلة محلات كروجر سوبر ماركت فى سوق الأسهم، تحملت الشركة ديونا كبيرة، وأصبح معدل التدفق النقدى هو الرقم الحاسم فى نجاة الشركة. من هنا منحت شركة كروجر مديرى محلات السوبر ماركت حصصا على شكل أسهم، وقالت لهم: كلما بذلتم مزيدا من الجهد لزيادة التدفقات النقدية، كلما ارتفع سهم الشركة وزادت حصصكم. وقد كانت ردود فعل مديرى الفروع كما توقعت الشركة، فقد خفضوا حجم المخزون والمصروفات الرأسمالية إلى أدنى حد ممكن، وأبرموا عقودا أفضل مع الموردين، وبدأوا يودعون الإيرادات فى حسابات الشركة البنكية فور تحصيلها. استخدمت شركة (كروجر) السيولة لتسديد الديون، وزادت أسعار الأسهم فى السوق بمعدلات صاروخية.

٤- إعادة النظر فى نظام الاقتراحات:

كل الشركات تقريبا تضع صناديق فى مكان ما من المبنى أو المصنع وتطلب من العاملين الإدلاء باقتراحاتهم. ولكن قلة من الشركات تدرك أن الموظفين لن يفكروا ويقترحوا كأصحاب عمل إلا إذا كانوا بالفعل أصحاب عمل. فى بنك مقاطعة فلبس فى ولاية مينيسوتا يمتلك الموظفون أسهما فى

البنك الذى يعملون فيه. قررت مديرة البنك إعطاء حوافز كبيرة لأحسن اقتراح كل شهر.

قد يبدو هذا مجرد برنامج تقليدى للاقتراحات، إلا أن موظفى البنك كانوا يعرفون كل شئ عن البنك ومركزه المالى ومركز منافسيه. اقترح مدير التسويق برنامجا للتوفير موجها لكبار السن. لكن "باتى دوجلاس" الموظفة فى إدارة التسويق أمضت عامين تدرس التركيب السكانى للمنطقة، وتحلل البرامج المقدمة لهم من البنوك المنافسة، وكل العوامل التى تؤثر على استثمارات كبار السن قبل أن تقدم اقتراحها. لقد حسبت بدقة تكاليف وعائد المشروع قبل أن تقدم به اقتراحا متكاملا للإدارة. الآن يغطى البرنامج الذى اقترحته مئات العملاء فوق سن ٥٥ عن طريق ناد خاص بهم يعطيهم الحق فى العديد من النشاطات الاجتماعية إلى جانب حساب البنك. لقد حقق البرنامج نجاحا كبيرا. ويعود سبب النجاح إلى الربط بين البرنامج وبين نشاطات النادى الاجتماعى الخاص بكبار السن.

المراجع

١. المنظمة العربية للتنمية الإدارية – تدريبات و أنشطة فى تنمية المهارات الإدارية – دليل المدرب– تحرير و مراجعة أ.د. أحمد صقر عاشور ، ١٩٩٢.

٢. شعاع ، مجموعة خلاصات عن أسرار التفاوض الفعال و الإدارة على الكشوف و غيرها.

٣. أبو بكر ، مصطفى محمود ، التنظيم الإدارى فى المنظمات المعاصرة ، مدخل تطبيقى (٢٠٠٢ – ٢٠٠٣) ، الدار الجامعية.

٤. الماضى محمد المحمدى (٢٠٠٠) إستراتيجية التغيير التنظيمى ، مدخل إسلامى مقارن ، دار النشر للجامعات.

٥. حسن ، راوية (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية.

٦. ماهر أحمد (١٩٩٤) إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

٧. القزاز حسين (١٩٩٢) السلوك التنظيمى فى مصر (مع مقدمة فى ماهية السلوك التنظيمى) ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية.



تليفاكس : ٥٨٥٥٢٩٧ - ٥٨٥٥٢٩٤ (٠٣)



محمد عبد المنعم إبراهيم

خبير الإدارة والجودة واللوجستيات

المجموعة الإستشارية للتطوير والتنمية

المؤهلات العلمية

ت . ماجيستير إدارة الأعمال (١٩٨٨)
دبلوم دراسات عليا فى السياسات الإدارية
دبلوم دراسات عليا فى الضرائب
بكالوريوس المحاسبة و المراجعة
خبير و إستشارى الإدارة و طرق إعداد و تطوير و تطبيق التنظيم الهيكلى و الوظيفى (نظم الأجور و الحوافز - الموارد البشرية - الجودة - الأيزو ٩٠٠٠ - الجودة الكلية و الهندرة و الأيزو ١٤٠٠١ - النظم اللوجيستية - التخطيط و المتابعة و طرق تقييم و قياس الأداء - إدارة التغيير و التطوير)
شغل العديد من الوظائف فى الإدارة العليا (بورسعيد لتصدير الأقطان) (الهيئة العامة لتطوير المحالج) (الشركة القابضة لقطاع النقل البحرى)
قيادة التطوير و التنمية فى عدد من الشركات المصرية و السعودية و الكويتية
شارك فى العديد من الإستشارات لمكاتب :

- عبر البحار للإستشارات الإدارية (مصر).
- الصحن للإستشارات الإدارية (مصر).
- كوديزين للإستشارات (مصر).
- الدار العربية للإستشارات والتدريب (مصر).
- مركز التنمية الإدارية - جامعة الإسكندرية (مصر)
- المنظمة العربية لتنمية الإدارة (جامعة الدول العربية).

لسيادته العديد من البحوث و المؤلفات:

فى مجال تقييم الأداء و الأجور والحوافز و إصلاح خلل الهياكل التنظيمية و سلوك الم[illegible] دراسات جدوى المشروعات فى الصناعات النسجية و الملابس الجاهزة و بعض المشرو[illegible] مجال البترول.

المؤلفات

- إدارة اللوجيستيات (مفاهيم علمية – تطبيقات عملية).
- الإعتصامات و الإضرابات فى منظمات الأعمال.
- الإطار الفكرى و الدليل التنفيذى للإدارة الإستراتيجية
- الجودة بين فلسفة التنظير وفاعلية التطبيق
- الموارد البشرية بين الأدوار التقليدية والأدوار الإستراتيجية

